



Estágio Profissional

ESTUDO DE UM MAPA DE EXPERIÊNCIAS PARA O ADEPTO DO RIO AVE
F.C. EM DIAS DE JOGO

Orientador: Prof. Doutor Daniel Sá

Supervisor: Nuno Santos

Autor: Pedro Santana

IPAM THE MARKETING SCHOOL, PORTO, JULHO (2017)

MESTRADO EM GESTÃO DE MARKETING

AGRADECIMENTOS

Apenas desejo deixar algumas palavras de agradecimento a determinadas pessoas que foram peças fundamentais no apoio e concretização deste trabalho.

Ao meu orientador Professor Doutor Daniel Sá, ao qual agradeço toda a disponibilidade e apoio prestado ao longo de meses de trabalho.

A toda a equipa com que tive o prazer de trabalhar no departamento de marketing e comunicação do Rio Ave F.C., especialmente o seu diretor Nuno Santos que apostou no meu trabalho.

Aos meus amigos, que perceberam os momentos em que estive ausente.

Ao meu irmão João, que nunca rejeitou qualquer tipo de ajuda solicitado da minha parte.

E claro, aos meus pais, por todo o esforço que fizeram para eu finalizar mais uma etapa da minha vida.

A todos, uma vez mais, um muito obrigado pelo vosso apoio.

RESUMO

Este relatório resulta do meu período de estágio no departamento de Marketing do Rio Ave F.C. do qual resultou a criação de um Mapa de Experiências onde se tenta compreender quais os *touching points* a desenvolver para aumentar a frequência da presença dos adeptos nos jogos ao vivo.

Em primeira instância, foram relatadas as ações de Marketing ocorridas na época 2016/2017 e analisadas as diferentes formas de atuar do clube comparando-as posteriormente com outros clubes observados.

Deste modo, foi possível apurar quais os *touching points* que melhor enfatizam a experiência do adepto em dias de jogo, proporcionando a este um melhor serviço.

PALAVRAS-CHAVE

Adepto, Experiência, Rio Ave F.C., Serviços, Ações de Marketing

ABSTRACT

This report is the result of my internship in the marketing department of Rio Ave F.C. which resulted in the creation of an Experiences Map that tries to understand which touching point to develop to increase the frequency of the presence of the fans in the live games.

In the first instance, the marketing actions that took place in the 2016/2017 season were reported and the different ways of performing the club were analyzed, comparing both with other clubs.

In this way, it was possible to determine which touching points best emphasize the adept experience on game days, giving them a better service.

KEYWORDS

Fan, Experience, Rio Ave F.C., Services, Marketing Actions

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	8
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	11
2.1. MARKETING DE SERVIÇOS.....	11
2.1.1 CARACTERÍSTICAS DO MARKETING DE SERVIÇOS.....	12
2.1.2 CATEGORIAS DO MARKETING DE SERVIÇOS.....	13
2.1.3 VARIÁVEIS DE DECISÃO DOS SERVIÇOS.....	14
2.1.4 PRINCÍPIOS DO MARKETING DE SERVIÇOS.....	16
2.2 EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR NO DESPORTO.....	17
2.2.1 PRINCÍPIOS PARA CRIAR UM MAPA DE EXPERIÊNCIAS.....	18
2.3 ADEPTO DESPORTIVO: IDENTIFICAÇÃO DE UM FÃ.....	20
2.4 MOTIVOS QUE LEVAM UM ADEPTO DESPORTIVO A ASSISTIR A EVENTOS DESPORTIVOS AO VIVO.....	22
2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA LITERATURA.....	25
3. METODOLOGIA.....	27
3.1 HISTÓRIA/CASO DE ESTUDO.....	27
3.2 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICO.....	29
3.3 METODOLOGIA ADOTADA.....	29
4. ANÁLISE DO CASO DE ESTUDO PARA A CRIAÇÃO DE UM MAPA DE EXPERIÊNCIAS DO RIO AVE FUTEBOL CLUBE.....	33
4.1 O CASO DE ESTUDO RIO AVE F.C.....	33
4.1.1 AÇÕES DE MARKETING IMPLEMENTADAS NA ÉPOCA 2016/2017.....	34
4.2 APRESENTAÇÃO DAS GRELHAS DE OBSERVAÇÃO DOS JOGOS ANALISADOS.....	47
4.2.1 GRELHA DE OBSERVAÇÃO DO RIO AVE F.C.(1) NO JOGO CONTRA O C.D.FEIRENSE.....	49

4.2.2 GRELHA DE OBSERVAÇÃO DO G.D.CHAVES NO JOGO CONTRA O RIO AVE F.C.....	53
4.2.3 GRELHA DE OBSERVAÇÃO DO VITÓRIA S.C. NO JOGO CONTRA O C.D.FEIRENSE.....	57
4.2.4 GRELHA DE OBSERVAÇÃO DO RIO AVE F.C.(2) NO JOGO CONTRA O C.F.OS BELENENSES.....	61
4.3 ANÁLISE CONJUNTA DAS GRELHAS DE OBSERVAÇÃO.....	65
4.4 CONCLUSÃO DA ANÁLISE DO MAPA DE EXPERIÊNCIAS DO RIO AVE F.C.....	81
5. PROPOSTA DE VALOR - MAPA DE EXPERIÊNCIAS PARA O RIO AVE F.C.....	83
5.1 VARIÁVEIS A IMPLEMENTAR NO MAPA DE EXPERIÊNCIAS.....	83
5.2 MAPA DE EXPERIÊNCIAS PARA O RIO AVE F.C.....	85
6. CONCLUSÃO FINAL.....	89
7. LIMITAÇÕES E PISTAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA.....	91
BIBLIOGRAFIA.....	93
NETGRAFIA.....	95
ANEXOS.....	96

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. MOTIVOS PARA ASSISTIR A UM EVENTO AO VIVO.....	23
FIGURA 2. ORGANOGRAMA DO RIO AVE F.C.....	28
FIGURA 3. MAPA DE EXPERIÊNCIAS DO RIO AVE F.C.....	85

1. Introdução

O mundo do desporto tem procurado, nos últimos anos, encontrar respostas para perceber os comportamentos e motivações dos adeptos desportivos, mais concretamente, as razões que os levam a assistir a eventos desportivos ao vivo. Acrescentar valor à experiência do adepto, aquando a sua participação no evento, é algo que a maioria dos clubes portugueses deveria dar uma maior relevância.

Neste sentido, e como será o Rio Ave Futebol Clube o meu caso de estudo, as organizações futebolísticas de Portugal necessitarão prestar um maior, melhor e cuidado serviço ao adepto para que este se sinta cada vez mais empenhado para com o clube e o jogo.

Deste modo, torna-se imperativo criar um leque de serviços que satisfaçam as necessidades do adepto/consumidor. O serviço é uma experiência particular, vivida num momento específico e que não se pode repetir no mesmo contexto, o que levanta um vasto conjunto de desafios às organizações. São experiências (pessoais ou organizacionais) e como tal, únicas e intransmissíveis (Dantas, 2013).

Poucas são as organizações que assiduamente proporcionam aos seus adeptos nos dias de jogo, serviços, experiências, momentos atrativos e memoráveis para que estes prefiram o frio ou o calor do estádio ao conforto do seu lar.

Para tal, a jornada das experiências do adepto/consumidor ajuda os profissionais de marketing do desporto a avaliar o relacionamento composto do cliente com a sua organização, mapeando uma sequência de interações entre estes antes, durante e depois da experiência. Ao realizar este exercício, a organização é capaz de entender com maior clareza a interação dinâmica com os seus clientes em vários pontos do relacionamento, desde a pré-compra até ao suporte e acompanhamento pós-compra dos produtos ou serviços (Davis & Zutz, 2013).

Oferecendo serviços de qualidade aos adeptos assim como facultando experiências únicas, deverá ser premissa principal em qualquer instituição desportiva. A ter também em conta que nem todos os adeptos são fãs, e mesmo entre

os fãs, nem todos apresentam as mesmas características. O clube deve identificar os seus fãs personalizando diferentes ofertas e experiências. Assim sendo, as pesquisas são muito importantes para saber com que bases de fãs podem contar para lançar produtos, quantos fãs de determinada classe económica estarão aptos a comprar determinados artigos, e assim por diante. Em suma, conhecer o público consumidor é um facilitador para as ações de marketing dos patrocinadores, atletas, clubes ou entidades (Cardia, 2004).

Deste modo, o papel de um adepto é deveras importante para toda a arquitetura do fenómeno desportivo. Este papel é mais significativo quando falamos em assistir a desportos ao vivo, uma vez que, é de fácil perceção a importância de um adepto neste caso específico. Assim, torna-se fundamental compreender as motivações que conduzem a essa mesma aderência. Neste trabalho, poderemos analisar as motivações que diversos autores foram estudando ao longo das suas pesquisas, assim como, utilizá-las como base na procura de outras, para que futuramente a minha proposta de valor de aumentar os serviços e experiência para os adeptos, seja recebida pelo Rio Ave Futebol Clube. O fundamento desta proposta vai de encontro às lacunas existentes na instituição desportiva sendo estas, a falta de estratégias de *marketing* para o adepto, assim como, orçamentos e uma tomada de decisão que as sustentem. Deste modo, os objetivos estabelecidos neste trabalho, visam, para além da elaboração de uma mapa de experiência para os adeptos, perceber e apurar os diferentes mecanismos do clube, assim como, os diferentes *touching points* e ainda, melhor ou criar novas formas de atrair os adeptos a assistir aos jogos.

Em suma, com a estrutura do meu trabalho pretendo dar a conhecer a definição de marketing de serviços, a experiência dos consumidores no desporto, assim como, a definição do adepto desportivo, identificando-se como sendo ou não um fã, mencionando ainda quais os fatores de motivação que levam os adeptos desportivos a preferir estádios, pavilhões ou campos em deterioramento da comodidade do sofá.

Após efetuada a pesquisa dos diferentes estudos, explicarei qual o tipo de metodologia que melhor se enquadrará na procura de respostas à minha questão de estudo, assim como, as conclusões da investigação encontradas de forma a contribuir em vários níveis para uma melhor experiência do adepto do Rio Ave Futebol Clube aquando a sua participação num evento desportivo.

2. REVISÃO DA LITERATURA

O presente tópico tem como objetivo expor a investigação do tema escolhido, com a intenção de examinar o conhecimento de temas e visões já existentes por parte de diversos autores, assim como, servir de base para a construção de dados que auxiliarão o desenvolvimento do meu estudo. Deste modo, a revisão da literatura inclui temas como, Marketing de serviços, a experiência do consumidor no desporto, o adepto desportivo: identificação de um fã e motivos que levam um adepto a assistir a eventos desportivos ao vivo.

2.1 Marketing de Serviços

Tentar desde logo estabelecer uma definição para serviços pode ser a princípio uma tarefa difícil (Oliveira, Marcondes, Malere, & Galvão, 2009). Para Lovelock & Wright (2002) serviços são atividades desenvolvidas em momento e lugares específicos que criam valor e oferecem benefícios aos clientes, na medida em que se traduzem numa mudança desejada no - ou a favor do - recetor do serviço.

Nos serviços, o cliente está sempre envolvido, às vezes por um longo período de tempo, por outras vezes apenas por um curto momento, noutras numa forma regular e noutras somente num encontro de ocasião. Mas existe sempre um contacto direto entre o cliente e a empresa de serviços (Grönroos, 1995).

Qualquer que seja o serviço oferecido, este deve sempre superar as expectativas do cliente, resultando obviamente, em sentimentos positivos. Deste modo, serviços são ações, processos e atuações, essencialmente intangíveis, que uma parte pode proporcionar a outra e que não são apropriáveis nem podem ser devolvidos (Dantas, 2013).

2.1.1. Características do Marketing de Serviços

Os serviços tendem a ser mais heterogêneos, mais intangíveis e mais difíceis de avaliar que os produtos. Segundo Zeithaml, Bitner & Gremler (2006) os serviços apresentam quatro características que os distinguem dos produtos.

- **Intangibilidade** – os serviços são desempenhos ou ações diferentes dos produtos. Estes não podem ser vistos, sentidos, provados, ou tocados da mesma forma que um produto. Os serviços não podem ser prontamente exibidos ou facilmente comunicados aos clientes, de modo a que a avaliar a sua qualidade pode por vezes ser tarefa árdua para os consumidores.
- **Heterogeneidade** – como os serviços são atos, frequentemente produzidos por humanos, dois serviços nunca serão iguais. Os funcionários que prestam o serviço ao cliente são a visão que estes têm da empresa e o seu desempenho pode ser diferido de dia para dia ou de hora para hora. Heterogeneidade resulta porque não há dois clientes exatamente iguais, cada um terá pedidos únicos ou vivenciará experiências de uma forma única.
- **Produção e consumo simultaneamente** – Considerando que a maioria dos bens são produzidos em primeiro lugar, depois vendidos e consumidos, a maioria dos serviços são vendidos primeiro e produzidos e consumidos simultaneamente. A qualidade do serviço e a satisfação do consumidor serão altamente dependentes do que acontecer em tempo real, incluindo as ações e interações dos funcionários para com os clientes.
- **Perecibilidade** – Esta diz-nos que os serviços não podem ser guardados, armazenados ou revendidos. Um problema que os marketers apresentam em relação à perecibilidade é à incapacidade de esta ser inventariada. O facto de estes serviços não puderem ser

devolvidos ou revendidos implica uma necessidade de estratégia de recuperação forte caso as ações não decorram como o planeado.

2.1.2 Categorias do Marketing de Serviços

De acordo com Zeithaml et al. (2006) quando pensamos em serviços, muitas das vezes associamos somente ao serviço do consumidor, mas estes podem ser divididos em quatro categorias:

- I. **Indústrias de serviços e empresas** que incluem indústrias e empresas tipicamente classificadas no setor de serviços cujo produto principal é um serviço.
- II. **Serviços como produtos** representam uma ampla gama de ofertas intangíveis que os clientes valorizam e pagam no mercado. Os produtos de serviços são vendidos por empresas de serviços e também por empresas sem serviços como por exemplo fabricantes e empresas de tecnologia.
- III. **O serviço ao cliente** é também um aspeto crítico do que se entende por serviço. O atendimento ao cliente é um serviço de apoio prestado pelas empresas aos clientes sobre os seus produtos principais, onde normalmente não cobram por este serviço. A qualidade deste é essencial para construir uma forte base de relações com o cliente não devendo, no entanto, ser confundido com serviços de venda prestados pela empresa.
- IV. **O serviço derivado** é ainda uma outra maneira de olhar para o significado de serviço. Todos os produtos e bens físicos são valorizados pelos serviços que prestam, logo o valor derivado destes bens é realmente o serviço prestado e não o próprio bem em si.

2.1.3 Variáveis de decisão dos Serviços

Quando estratégias para comercializar produtos manufaturados são discutidas, os marketers normalmente abordam quatro elementos de estratégias básicas: preço, produto, distribuição e comunicação. No entanto, Lovelock & Wright (2002), afirmam que a natureza distintiva dos serviços como envolvimento do cliente na produção e a importância do fator tempo, requerem outros elementos de estratégia. Deste modo, os autores identificam oito variáveis de decisão que os gerentes das organizações de serviços enfrentam diariamente:

1. **Elementos de produto** – Os gerentes devem selecionar as características do produto principal e do serviço que o rodeia, com características que satisfaçam as necessidades do consumidor, assim como, a performance dos produtos da concorrência.
2. **Local, tempo e ciberespaço** – A entrega dos elementos de produto aos consumidores envolvem decisões tanto no local como de tempo e podem, ainda, envolver canais de distribuição que sejam tanto físicos como eletrônicos, dependendo da natureza do serviço prestado. As expectativas dos consumidores em relação à rapidez e conveniência são cada vez mais determinantes na estratégia da entrega do serviço.
3. **Processo** – Para o processo de entrega de serviços ser considerado efetivo é preciso desenvolvê-lo e implementá-lo eficazmente. Desenhar processos que sejam aborrecidos, lentos e burocráticos para os consumidores originará fraca produtividade e falhanço na entrega do serviço.
4. **Produtividade e Qualidade** – Estes elementos, que muitas das vezes são trabalhados separadamente, devem ser orquestrados como os dois lados da mesma moeda. A qualidade dos serviços, tal como assim

é definida pelos clientes, é essencial para a diferenciação dos produtos e fidelização dos clientes. No entanto, investir na melhoria da qualidade sem entender a trade-off entre os custos e receitas pode colocar a rentabilidade da empresa em risco.

5. **Pessoas** – Muitos serviços dependem da interação direta entre os clientes e funcionários de uma empresa. Os clientes muitas das vezes julgam a qualidade do serviço que recebem mediante a avaliação do comportamento das pessoas que o prestam. Empresas de serviço com grande êxito, dedicam um esforço significativo a recrutar, treinar e motivar o seu pessoal, especialmente aqueles que irão ter contacto direto com o cliente.
6. **Promoção e educação** – Nenhum plano de marketing pode ter sucesso sem um eficaz plano de comunicação. Esta componente baseia-se em três pilares fundamentais: fornecer informações e conselhos necessários, persuadir os clientes-alvo dos méritos de um produto específico e incentivá-los a agir em momentos exclusivos. As empresas podem precisar de ensinar os clientes sobre como participar num serviço, conhecer os seus benefícios e onde e quando podem obtê-lo.
7. **Evidências físicas** – As empresas de serviços precisam gerir de forma cuidadosa as provas físicas porque podem ter um impacto profundo nas sensações dos clientes. Em serviços com poucos elementos tangíveis, como por exemplos, os seguros, a publicidade é muita das vezes encarregada de criar símbolos significativos na mente dos consumidores, fornecendo evidências do estilo de serviço e qualidade da organização. Por exemplo, um guarda-chuva pode simbolizar proteção e segurança.
8. **Preços e outras despesas do consumidor** – Esta componente aborda a gestão das despesas ocorridas pelo cliente na obtenção dos benefícios do serviço. Os gerentes dos serviços também reconhecem e, onde for prático, procuram minimizar outros custos e encargos que os

clientes possam suportar na compra, incluindo despesas financeiras adicionais, tempo, esforço mental e físico, e experiências sensoriais negativas.

2.1.4 Princípios do Marketing de Serviços

Segundo Schneider & Bowen (1995) existem cinco princípios fulcrais que qualquer empresa que presta um serviço deve seguir para que este seja da máxima qualidade.

1. Não deixe de ouvir os pensamentos do cliente sobre o que é um negócio de serviço ou como este deve ser gerido. Os clientes fazem parte da empresa e como tal apenas a querem sentir cada vez mais como sua.
2. Selecionar, treinar e recompensar os funcionários que prestam um melhor serviço de qualidade. Como mencionado anteriormente, a qualidade do serviço, grande parte das vezes é julgada pelo atendimento eficaz que o cliente obteve.
3. Prestar a mesma atenção às pessoas que trabalham em operações secundárias como aquelas que trabalham em primeira linha. A qualidade dos serviços está no detalhe e caso este seja efetuado erradamente os clientes não se vão preocupar de onde este ocorreu.
4. Para ir de encontro às expectativas e necessidades dos clientes, deve-se integrar todas as funções possíveis para garantir qualidade ao cliente.
5. Coordenar os pontos de 1 a 4 para criar uma “cultura de serviço”. O serviço só pode mesmo ser gerido através de uma boa cultura de qualidade pois o responsável do serviço não consegue estar presente em todas as situações.

O sistema certo torna tanto os funcionários como a organização melhores. O sistema errado compromete os talentos de toda a organização e compromete as esperanças futuras. Cabe aos grandes gestores de serviços serem grandes arquitetos de sistemas (Schneider & Bowen, 1995).

Obviamente, qualquer serviço deverá ser devidamente pensado e implementado para que cause uma memorável experiência ao consumidor. No próximo tema, complementarei a definição de serviços retratada, criando um mapa que monitorize as emoções e pensamentos do adepto ao longo de toda a jornada desportiva.

2.2 Experiência do consumidor no desporto

Para que as equipas profissionais desportivas se conectem com sucesso aos seus adeptos e, deste modo, melhorem a experiência de assistir a um jogo, estas devem se esforçar para controlar o que acontece antes, durante e depois do evento. Isto pode parecer simples mas na verdade exige um planeamento exaustivo e sério pois deve ser decifrada a estratégia ideal para oferecer aos fãs a experiência que estes procuram. Como suplemento, as organizações também devem investigar como falar com a sua massa adepta antes, durante e depois do jogo para encenar uma melhor experiência e consequentemente, uma maior notoriedade do património da marca. (Cortsen, 2013)

O mesmo autor salienta também que a lição importante a ser tomada é que as equipas desportivas devem “controlar o que podem controlar”. No desporto profissional trata-se essencialmente de ganhar, mas criar experiências de jogo só com essa premissa não é uma boa estratégia a adotar. Em vez disso, as organizações devem sentar e projetar uma estratégia eficiente de experiência com objetivos claros, alocação de recursos, parceiros estratégicos e requisitos de competência.

Para Yoshida & James (2010) a experiência do consumidor do desporto resume-se a fatores como a satisfação do consumidor, sendo esta uma resposta satisfatória do cliente ao entretenimento da competição desportiva e/ou ao serviços fornecidos durante o jogo; à satisfação do serviço que retrata a satisfação geral do cliente com os serviços experimentados no evento desportivo; e a satisfação do jogo que espelha a satisfação geral do adepto com a experiência do jogo dentro de campo.

Nos últimos anos, a área da investigação e dos negócios colocaram um maior relevo na criação de serviços de qualidade, porque para além dos produtos, reconheceram que a experiência total do cliente desempenha um papel importante nos padrões de compra e consequentemente na notoriedade e fidelidade da marca (DeCook, 2013).

Ao longo da época os fãs envolvem-se no processo experimental contínuo. Existem pontos importantes, aos quais lhe intitulamos de *touching points*, que a marca faculta ao fãs ao longo da pré-temporada, temporada e pós-temporada criando então uma jornada de experiências. (DeCook 2013 citando MacMillan 1997).

De acordo com Tincher (2013), os *touching points* mostram cada interação que o consumidor tem com a experiência que efetua. O objetivo principal é entender que *touching points* são utilizados e de que forma é que estes interferem no processo da jornada de experiências.

Deste modo, será necessário que as organizações desportivas se preocupem em perceber quais são os seus *touching points* mais atrativos e importantes e assim construir um mapa onde anotem todas as atuais e possíveis experiências da tão longa jornada desportiva.

2.2.1 Princípios para criar um mapa de experiências

Para entender o coração do consumidor desportivo e criar um mapa de experiências é necessário, segundo Tincher (2013) seguir dez princípios:

1. **Representar a visão do consumidor:** O mapa de experiências necessita de ter representado as interações que o consumidor experencia.
2. **Medir as promessas da marca:** A jornada do consumidor começa com a promessa da marca e esta identifica como a experiência do cliente será sustentada. Se esta promessa visa ter experiências fáceis, altamente personalizadas e exclusivas, então o mapa deve mostrar aos consumidores que os objetivos estão a ser alcançados.
3. **Exigir uma pesquisa de qualidade:** Pesquisas de qualidade centram-se no porquê das coisas e, como tal, perceber os pensamentos dos consumidores.
4. **Representar os segmentos dos clientes:** Diferentes segmentos experimentam os seus produtos e serviços de forma diferentes. Tentar combinar essas experiências muito distintas cria um mapa diluído que não se aplica a ninguém.
5. **Incluir os objetivos do consumidor:** Um bom mapa de experiências revela que o consumidor está preocupado em completar cada etapa do processo. Os objetivos mudam à medida que o processo se desenvolve e conseqüentemente o mapa deve monitorizar cada estado do cliente.
6. **Comunicar as emoções do consumidor:** Emoções são cruciais em qualquer experiência, seja B2B (*business to business*) seja B2C (*business to consumer*) e um distinto mapa claramente comunica essas emoções.
7. **Documentar os “touching points”:** Muitos mapas são criados para demonstrar a ordem e o tipo destes pontos. Excelentes mapas, mostram o impacto emocional dos clientes gerado por estes pontos.
8. **Destacar os momentos da verdade:** Os momentos da verdade são “touching points” com um forte impacto no resto do processo.

Algumas interações importam mais que outras e bons mapas identificam esses momentos.

9. Incluir a progressão do consumidor: A duração da experiência pode variar de consumidor para consumidor tornando-se essencial de entender.

10. Esquecer o PowerPoint: Porquê limitar o mapa das experiências do consumidor a este aspeto? Um mapa deve ser algo criativo e criado para grandes dimensões de conversas e não algo para ser projetado numa sala de reuniões escura.

De acordo com Yoshida & James (2010), é importante investigar as relações entre perceções de qualidade de serviço dos consumidores, satisfação do cliente e intenção de recompra. Após um estudo realizado em 2010 pelos autores, conclui-se que a satisfação do cliente com o ambiente do serviço teve um efeito significativo nas intenções de recompra. A satisfação do cliente não é apenas um critério para avaliar a qualidade do serviço mas também é uma previsão para intenções e parcerias futuras.

Deste modo, é imperativo conhecer também o público-alvo da organização em que estamos a trabalhar. Por outras palavras, devemos compreender os diferentes tipos de adeptos/fãs que cativamos, tópico este que abordarei no tema seguinte da minha revisão.

2.3 ADEPTO DESPORTIVO: IDENTIFICAÇÃO DE UM FÃ

Os fãs têm um valor intrínseco maior do que o dos clientes, maior mesmo do que tem os clientes fiéis, pois estes ultrapassam os limites da racionalidade. Um fã alia às suas escolhas pessoais, como seria normal quando se trata de produtos ou serviços, uma dose de emoção que as marcas ou empresas simplesmente não podem conquistar (Cardia, 2004). O mesmo autor refere que da mesma forma que uma

empresa deve conhecer o seu público-alvo, os seus consumidores e os seus clientes, o desporto precisa de conhecer os seus adeptos.

Para Pereira (2002) o adepto de futebol é um indivíduo que se interessa e segue todos os passos da equipa, aderindo a uma equipa e/ou a um atleta, enquanto o espectador (também designado por consumidor desportivo) é aquele indivíduo que assiste a um jogo no próprio estádio, rádio ou televisão.

Já Sá & Sá (2009, p.8) define o adepto desportivo como o “fã que revela a sua paixão pelo mundo do desporto. Esta paixão pode, no entanto, ser revelada de diferentes formas e com graus diferentes de envolvimento, com uma modalidade ou uma organização desportiva. Enquanto fã podemos assumir uma postura mais ativa (praticante), ou mais passiva (espectador, adepto ou telespectador).”

Cabrita (2015) encontra em diferentes autores as definições mais completas sobre o fã desportivo. Ser fã permite ao sujeito ter um sentimento de pertença pelos benefícios percebidos da camaradagem, comunidade, solidariedade, aumento da autoestima e prestígio social. O sentimento de pertença parece ser experimentado como um sentimento de união, como resultado da partilha das vitórias e derrotas da sua equipa com outros que têm os mesmos interesses desportivos. O fã acredita, ainda, que a sua equipa desportiva é uma componente central da sua identidade social.

Cabrita (2015, citando Bouchet, Bodet Bernache-Assolant & Kada, 2011 p. 62) afirma que “(...) a identidade de um fã define-se pela extensão na qual os sujeitos se percebem como fãs de uma equipa, envolvendo-se com esta e com o seu desempenho vendo nela uma representação de si próprio.”

Deve ser dada a oportunidade ao fã de interagir constantemente com a equipa de forma a cimentar a relação e o envolvimento com ela, desde interações via chat e blogs, a conversas com jogadores e treinadores entre todas outras formas de criar conteúdo de qualidade (Irwin, Sutton, & McCharthy, 2008).

Por outro lado, um não fã pode ser aquele considerado como sendo um oportunista, que apenas frequenta eventos desportivos com o objetivo de tirar

recompensas destes, ou então aquele que apenas frequenta estes eventos devido a certos motivos como a convivência com a família e amigos. Estes motivos de socialização ou oportunismo são uns de vários que irei abordar no tema seguinte.

2.4 MOTIVOS QUE LEVAM UM ADEPTO A ASSISTIR A EVENTOS DESPORTIVOS AO VIVO

Para o sucesso da organização, não só a nível financeiro mas também a nível social, o número de adeptos e fãs que uma equipa possui é crucial. Assim sendo, é notória a vontade de recolher o máximo de informação acerca dos motivos que levam estes mesmos fãs a assistir aos eventos das suas equipas.

Ao longo dos anos, vários psicólogos desportivos procuram perceber as diferentes razões que levam as pessoas a preferir o evento ao vivo ao transmitido na televisão (Wann, Grieve, Zapalac, & Pease, 2008).

No artigo “Motivational Profiles of Sports Fans of Different Sports”, Wann et al. (2008), menciona que pelas pesquisas efetuadas ao longo dos anos, existem oito fatores motivacionais que explicam esta escolha dos adeptos: escape, fatores económicos, eustress, autoestima, filiação ao grupo, entretenimento, família e estético.

Segundo Cabral (2010), os principais fatores de motivação são a popularidade do desporto, a atratividade do jogo, oferta de bilhetes e promoções, o entretenimento antes e durante o jogo, o contacto físico com outras pessoas, a acessibilidade, as instalações e por fim o preço. A mesma autora relembra a qualidade dos jogadores e a importância do jogo/evento como fatores que influenciam os indivíduos a assistirem aos eventos ao vivo. Shank (2009) indica ainda o clima, o estacionamento, o fator demográfico e as infraestruturas como fatores relevantes.



Figura 1: Motivos para assistir a um evento ao vivo

Fonte: Elaboração própria

Após o conhecimento de vários fatores de motivação, destacados pelos diversos autores (Figura 1), irei focar-me nas oito razões mais comuns já mencionadas anteriormente, explicando-as ao pormenor.

O fator motivacional escape é encontrado em pessoas que estão insatisfeitas com a sua vida pessoal, com o seu trabalho, experiências na faculdade, entre outras, e com o desporto conseguem temporariamente esquecer estes problemas. Assim sendo, podemos encontrar esta motivação durante os períodos difíceis que um adepto esteja a viver (Wann et al., 2008).

Em relação ao motivo económico, muitos pesquisadores têm falhado em encontrar uma conexão entre a razão económica e o sentido de se ser um fã. Isto sugere que estes indivíduos podem não ser “fãs” no sentido literal da palavra (Wann et al., 2008). Deste modo, Pereira (2002) partilha a ótica de vários autores e afirma que para um certo número de indivíduos é o potencial de ganho económico das apostas desportivas que os atrai para o papel de adepto desportivo. Assim, apenas

veem o desporto como uma simples oportunidade de incremento dos seus ganhos financeiros.

O terceiro motivo é o eustress, ou seja, o stress eufórico. De acordo com Pereira (2002), o eustress é uma forma de stress positivo que proporciona estimulação e excitação. Fãs com elevados níveis de eustress tornam-se mais comprometidos com o evento pois passam a desfrutar desta experiência com mais emoção e excitação (Wann et al., 2008).

Outra importante motivação é a filiação ao grupo. A oportunidade de assistir a eventos com os amigos é um forte fator motivacional para a prática do consumo desportivo (Wann et al., 2008). Já Pereira (2002) acredita que este culto pelo desporto poderá vir a preencher a necessidade humana de interação social, promovendo uma sensação de pertença.

O fator motivacional entretenimento deriva dos adeptos encararem os eventos desportivos como uma forma de entretenimento como ir ao cinema, ouvir musica ou ler livros (Wann et al., 2008). Ao longo dos anos, pesquisadores tentaram compreender os fatores que os fãs consideravam como de maior entretenimento. Para Pereira (2002) a teoria disposicional do adepto desportivo, que indica que o prazer de assistir a eventos desportivos resulta não só da aliança entre o adepto e a equipa, da performance desta, mas também da aversão pela equipa adversária. Presume-se que assistir ao sucesso da equipa com que o adepto se identifica, aumente as sensações positivas e diminua as negativas.

O motivo familiar advém do evento proporcionar a oportunidade de o indivíduo passar algum tempo com os membros da família. Este motivo é bastante comum entre adeptos que têm filhos e/ou são casados (Pereira, 2002).

Quando mencionamos o motivo estético, estamos a referir a beleza do desporto em si. Desportos como a dança, ginástica, golf, entre outros, são considerados desportos com elevado nível estético segundo. O motivo envolve um desejo do fã em participar nestes desportos artísticos, em que ele ou ela, disfrutem da beleza e encanto dos seus movimentos característicos. De destacar que este motivo não está apenas destacado para os fãs de desportos estilísticos (Wann et al., 2008).

Por último, após se apoiar em diferentes autores Pereira (2002) salienta que o incremento do motivo autoestima surge do desejo individual em participar no desporto como adepto, uma vez que possibilita a oportunidade de se sentir melhor consigo próprio. Quando uma equipa sai vitoriosa, os adeptos tendem em juntar-se aos atletas na celebração de uma conquista e de um sucesso que também consideram seus, ganhando o sentimento de conquista e pertença, aumentando assim a sua autoestima.

2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA REVISÃO DA LITERATURA

Quanto maior for a satisfação do cliente, maior será a probabilidade do aumento da fidelidade e do comportamento de recompra (Yoshida & James, 2010).

Deixar a imagem de marca de uma organização desportiva dependente do sucesso que possa acontecer dentro das quatro linhas é o maior erro que um clube pode fazer, assim sendo, estas devem proporcionar um conjunto de experiências únicas e memoráveis aos seus adeptos para que estes se sintam orgulhosos de pertencer aos valores e ideais do clube.

Cada serviço tem a sua característica única, o que levanta diferentes problemas específicos. Os marketers devem olhar para estes serviços e delinear estratégias especiais para lidar com cada um deles (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1985).

Um serviço é, muitas das vezes, difícil de avaliar, devido não só à sua intangibilidade mas também ao facto de cada adepto ser diferente e procurar diferentes propósitos no âmbito do serviço.

Os pontos fulcrais da revisão da literatura passaram por apurar os diferentes *touching points* que cada adepto experiencia assim como as diferentes motivações que os levam a assistir aos eventos desportivos ao vivo. Caso uma organização desportiva tenha sucesso em apurar estes aspetos, poderá então construir um mapa

de experiências e aumentar não só o número de assistências e adeptos como a sua própria imagem.

Em suma, pretendo com a continuação do meu projeto perceber os diferentes *touching points* do meu caso de estudo, Rio Ave F.C, e aplicar os diferentes pontos de motivação que cada adepto possui para elaboração das grelhas de observação.

3. Metodologia

3.1 História / Caso de estudo

O Rio Ave Futebol Clube foi fundado a 10 de maio de 1939 por um grupo de habitantes da cidade de Vila do Conde – João Pereira dos Santos, Albino Moreira, João Dias, Ernesto Braga e José Amaro. A 29 de Janeiro de 1940 o Rio Ave F.C. disputava o seu primeiro jogo no seu próprio estádio, de seu nome “Estádio da Avenida”.

Com os seus 78 anos de história, celebrados recentemente, o Rio Ave F.C. conta no seu palmarés triunfos como Campeão Promocional A.F.P. (1941/1942), Campeão Regional da III Divisão A.F.P. (1942/1943), Ingresso na 1ª Divisão (1979/1980), Final da Taça de Portugal (1983/1984) (2013/2014), Final da Taça da Liga (2013/2014) e presença na Fase de Grupos da Liga Europa (2014/2015).

Na atualidade, o clube dispõe de duas modalidades, o futebol, onde atua na Liga NOS, Taça CTT e Taça de Portugal e o futsal, onde participa na Liga SportZone. Para além destas, o clube dispõem modalidades de nível amador como as suas camadas jovens, onde integra crianças e adolescentes dos 4 aos 19, masculino e feminino. Com a aposta realizada pela instituição, o Rio Ave F.C. conseguiu, nos últimos anos, amealhar triunfos nestes setores contando sempre com o lema “Formar para o futuro”.

O clube possui de igual modo, um recinto principal, conhecido como “Estádio dos Arcos” com a capacidade para alocar 8957 adeptos, um relvado de treinos, um relvado para a atuação das suas camadas jovens. Apresenta ainda duas lojas do com produtos oficiais e *merchandising* do clube, uma situada no estádio e outra na zona centro da cidade estando mais perto dos cidadãos.

Os seus recursos financeiros são oriundos principalmente dos resultados desportivos que atinge, da venda realizada dos seus jogadores e dos seus principais patrocinadores, a MEO e a Adidas.

Para um eficaz funcionamento das suas atividades, o Rio Ave F.C., apresenta uma organização estruturada por diferentes departamentos como demonstra a figura 2.



Figura 2: Organograma do Rio Ave F.C.

Fonte: Elaboração própria

O presidente do clube, Dr. António Silva Campos, o seu treinador, à data, Luís Castro e toda a sua organização têm com o seu trabalho, consolidado o Rio Ave F.C. na parte superior da tabela onde se espera que o clube ao longo dos anos progrida em direção a objetivos cada vez mais grandiosos.

3.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

Este campo é dedicado à definição do trabalho em questão. Em primeira instância, foi estabelecido um objetivo geral que posteriormente foi repartido em objetivos específicos para uma melhor compreensão da investigação.

3.2.1 Objetivo Geral

- Elaboração de um mapa de experiências para o adepto do Rio Ave F.C. em dias de jogo.

3.2.2 Objetivos Específicos

- Apurar e perceber os diferentes mecanismos de Marketing implementados pelo Rio Ave F.C.;
- Melhorar ou criar novas formas de atração nos diferentes *touching points*;
- Apurar e perceber os diferentes *touching points* existentes em diferentes clubes.

3.3 Metodologia adotada

O objetivo deste estudo é a criação de um Mapa de Experiências para o adepto do Rio Ave F.C. em dias de jogo, para que este possa usufruir de um serviço que vá de encontro aos seus interesses e expectativas pois, este é um processo fulcral para a prestação de um serviço de qualidade para os adeptos.

Deste modo, os métodos qualitativos serão os mais adequados na elaboração da minha investigação, pois irão ajudar-me a entender diferentes ações, estratégias e

decisões implementadas não só pelo meu caso de estudo, mas também da parte de outros clubes.

De forma a compreender e explicar a realidade já referida, a ferramenta que utilizarei será a observação. Por um lado, utilizarei a observação participante, pois devido ao estágio por mim realizado no Rio Ave F.C., tive a oportunidade de recolher dados, analisar problemas e situações diárias. Por outro lado, utilizarei a observação não participante, pois estarei do lado de fora para observar as formas de atuar de outros clubes, para que futuramente as possa comparar com o meu caso de estudo.

Como referido anteriormente, um dos objetivos passa por apurar e perceber os mecanismos já implementados aquando a minha chegada ao Rio Ave F.C. O apuramento destes dados, irá proporcionar-me uma visão da realidade da instituição assim como a sua forma de operar.

Para tal, será elaborada uma grelha de observação fundamentada com questões oriundas da minha pesquisa sobre diferentes motivações e comportamentos de um adepto, apresentada anteriormente na revisão bibliográfica, que terá de base para o apuramento de resultados dos *touching points* do Rio Ave F.C.

A grelha está construída para obedecer a três momentos do evento desportivo: o pré-jogo, durante o jogo e o pós-jogo. Assim sendo, passo a explicar detalhadamente cada um destes momentos.

O pré-jogo é o momento de conhecimento, adesão e acesso ao evento desportivo por parte do adepto. Aqui são abordados tópicos como a forma de comunicação do jogo, bilheteira, promoções e acessos. Este momento dura desde que o adepto toma conhecimento do evento até quando se senta no estádio para o presenciar.

Durante o jogo é todo o momento em que o adepto se encontra dentro do estádio até que dele saia. Neste tópico é dada atenção a temas como ambiente do estádio, acompanhamento de informação e ações de Marketing para o adepto.

Por último, no campo pós-jogo é dada atenção ao acompanhamento do adepto quando este abandona o recinto de jogo, sendo esta a área com um maior

défice de atenção por parte dos clubes portugueses pois, poucas são as ações para cativar a atenção do adepto após o término deste.

Cada momento tem um conjunto de perguntas posteriormente classificadas com os seguintes valores: 0, caso o alvo de estudo não apresente determinado parâmetro em estudo; 1 quando o alvo de estudo apresenta o parâmetro em estudo; -1 quando o alvo de estudo apresenta lacuna no parâmetro em estudo. Uma vez que os dados apurados, são depois contabilizados e analisadas todas as pontuações para uma melhor percepção da atual atenção que é dada ao adepto por cada uma das organizações desportivas.

A grelha foi usada em quatro jogos da primeira liga de futebol profissional: Rio Ave F.C. vs C.D. Feirense (28/08/2016); G.D.Chaves vs Rio Ave F.C. (14/05/2017); Rio Ave F.C. vs C.F.Belenenes (20/05/2017); Vitória S.C. vs C.D.Feirense (20/05/2017).

Foram escolhidos o Vitória S.C e o G.D.Chaves para servirem de comparação devido ao seu fator geográfico, à sua realidade futebolística e ao seu nível de atuação de marketing semelhantes aos do caso de estudo. Para além destas duas organizações, também foi estudado o Rio Ave F.C. antes da minha chegada ao clube, sendo este uma instituição que ainda não continha o departamento de Marketing no seu ativo e o Rio Ave F.C. com o departamento já integrado e operacional. O objetivo passa por comparar as duas fases, salientado o progresso que foi conseguido ao longo da temporada desportiva e comparar as diferentes estratégias de Marketing entre os clubes mencionados.

Em relação à escolha dos outros clubes, esta recaiu no Vitória S.C. e o G.D.Chaves, o primeiro porque apresenta uma massa adepta de renome a nível nacional e atingiu ao longo da época uma melhor performance que o Rio Ave F.C., e o segundo porque é um clube que transitou do segundo escalão, mas que rapidamente se afirmou como organização e clube, atingindo uma classificação muito perto da do Rio Ave F.C., pelo que a comparação entre estes será pertinente.

Em suma, com os dados apurados das diferentes grelhas de observação espero conseguir criar um Mapa de Experiências para o adepto do Rio Ave F.C,

melhorando os diversos caminhos já encontrados e apresentando uma nova proposta de valor para o adepto. Assim sendo, pretendo conseguir atrair, reter e recuperar adeptos e fãs com o objetivo de melhorar não só as assistências do clube, como dinamizar a sua notoriedade.

4. Análise do caso de estudo para a criação de um mapa de experiências do Rio Ave Futebol Clube

4.1 O caso de estudo Rio Ave F.C

A direção do Rio Ave F.C. decidiu na época de 2016/2017 apostar na criação de um departamento de Marketing para aumentar a sua notoriedade, criar uma maior proximidade para com os seus adeptos, sócios e simpatizantes e assim crescer como organização desportiva.

Parte crucial para uma boa estratégia de Marketing passa por criar uma estrutura sólida e competente com objetivos claros e viáveis para que a implementação desta seja eficaz.

O departamento, aquando a sua conceção, apenas contava com o seu diretor Nuno Santos, que desde logo se encarregou de preencher a equipa com mais dois estagiários aos quais tive a possibilidade e a honra de fazer parte. Os objetivos estabelecidos por ele visavam, para além de dar continuidade aos apresentados anteriormente pelo clube, aumentar o número de sócios, aumentar a receita de bilheteira, patrocínios e *merchandising*. Com estas metas em mente foram então criadas ao longo da época desportiva ações que relatarei detalhadamente ao longo deste trabalho.

Integrante da cidade de Vila do Conde, esta com 79533 habitantes, o Rio Ave F.C. conta atualmente com 5251 sócios, o que perfaz um total de, aproximadamente, 15% de aproveitamento. Nas suas redes sociais conta com 60252 seguidores no *Facebook*, 13987 seguidores no *Twitter* e 6801 seguidores no *Instagram* o que para a atualidade do mundo digital é um número considerado muito interessante.

Este número tem vindo a aumentar ao longo dos anos, assim como a notoriedade da própria instituição. Nas últimas temporadas, o Rio Ave F.C deixou de ser o clube que luta apenas por se manter na 1ª Liga de Futebol Profissional, para ser

o clube com aspirações europeias. Deste modo, e para o conseguir, é necessário a criação de uma estrutura que seja capaz de lutar com as adversidades do dia-a-dia. Para além dos contratemplos, é necessário estar ainda mais perto daquelas pessoas que são as grandes responsáveis por elevar o nome e a notoriedade do clube, falo portanto, dos adeptos.

Nenhum clube vive sem os seus adeptos, estes são parte fulcral não só no apoio em dias de jogo como também nas decisões de rumo traçadas pela organização desportiva.

Assim sendo, o departamento de Marketing do Rio Ave F.C. procurou ao longo da época 2016/2017 criar um conjunto de ações que cativassem a atenção e vontade do adepto, tornando este mais cooperativo e regular nos eventos do clube.

4.1.1 Ações de Marketing implementadas na época 2016/2017

Mediante as debilidades como a falta de pessoal e de orçamento, o processo para a implementação das ações de Marketing apenas ocorreu já na 19ª jornada a 2 de Fevereiro de 2017. Até então, eram implementadas algumas ações mas não tão assiduamente como desejado.

Após o tempo necessário para a conceção de um plano de ações de Marketing, todos os jogos a partir da data mencionada anteriormente, foram alvo de campanhas para os adeptos, tornando assim, cada jogo do Rio Ave F.C. uma ocasião única de compromisso e entretenimento para o adepto.

Deste modo, passo então a relatar as diferentes ações de Marketing realizadas pelo Rio Ave F.C na época desportiva 2016/2017:

Jogo: Rio Ave F.C vs S.C. Braga

Jornada: 19^a

Data: 02/02/2017

- **Temática do jogo:** Sem temática.
- **Criação do programa "Voluntários do Rio Ave F.C.":** este programa teve o objetivo de cativar alguns adeptos do clube para ajudarem o departamento de Marketing com as ações em dias de jogo.
- **Passatempo da semana:** não se realizou passatempo semanal.
- **Campanha da semana:** não se realizou campanha semanal.
- **Bilheteira:** não se realizaram ações de bilhética.
- **Visita da semana:** não se realizou a visita semanal.
- **Cartaz de jogo:** elaboração do cartaz sem alusões a ações de Marketing.
- **Ação pré-jogo:** os voluntários do clube criaram um ambiente emotivo no relvado com o acenar de bandeiras do clube e a colocação de uma lona gigante com o símbolo do clube no círculo central, aquando o entrar das equipas em campo.
- **Passatempo ao intervalo:** durante a semana, o departamento de comunicação e Marketing atuaram em conjunto, abrindo inscrições para um passatempo a decorrer no intervalo do jogo com o S.C.Braga onde o participante teria que rodopiar sobre si próprio um número de vezes e de seguida introduzir a bola na baliza. Caso o fizesse, teria direito a uma camisola oficial do Rio Ave F.C.
- **Ação Pós-Jogo:** interatividade nas redes sociais do clube para seleção do "homem do jogo".

Objetivo das ações: sendo o primeiro jogo onde estas ações foram implementadas, este serviu de teste piloto para os jogos futuros. O objetivo passou por incorporar os novos voluntários na dinâmica das ações de Marketing e interiorizar o adepto do novo sistema de atividades ao intervalo.

Jogo: Rio Ave F.C vs C.S.Marítimo

Jornada: 21^a

Data: 13/02/2017

- **Temática do jogo:** Dia dos Namorados.
- **Passatempo da semana:** ação nas redes sociais desafiando os adeptos, sócios e simpatizantes do Rio Ave F.C. a publicarem uma foto alusiva ao amor que sentem sobre o clube. O vencedor que obteve mais *likes* no seu *post*, venceu uma noite para duas pessoas no Hotel Santana & SPA, fruto da parceria entre as instituições. (Anexo 1).
- **Campanha da semana:** desconto de 25% na compra do cachecol de homem e de mulher ou na compra de duas t-shirts homem e mulher da nova linha casual.
- **Bilheteira:** com a compra de um artigo na loja do clube “Espaço Verde”, o adepto teve direito a uma oferta de bilhete para o jogo.
- **Visita da semana:** na semana que antecede o jogo, dois jogadores da equipa principal do Rio Ave F.C, visitaram a Escola dos Correios em Vila do Conde.
- **Cartaz de jogo:** o cartaz do jogo foi elaborado mediante as fotos enviadas pelos adeptos do passatempo da semana (Anexo 2).
- **Ação Pré-Jogo:** os voluntários do clube criaram um ambiente emotivo no relvado com o acenar de bandeiras do clube e a colocação de uma

lona gigante com o símbolo do clube no círculo central, aquando o entrar das equipas em campo.

- **Passatempo ao intervalo:** os adeptos do Rio Ave F.C foram desafiados a darem um beijo à sua cara-metade, uma espécie da ação célebre “*Kiss Cam*”. Após aceitarem o desafio foram congratulados com produtos da farmácia Lusitana, fruto da parceria entre ambas as organizações.
- **Ação Pós-Jogo:** interatividade nas redes sociais do clube para seleção do “homem do jogo”.

Objetivo das ações: Sendo a temática do jogo o dia dos namorados, decidimos incentivar os adeptos a agir num momento exclusivo proporcionado pela data. Pretendemos gerar uma interação dinâmica entre os adeptos e o clube, fazendo com que estes interajam entre as suas próprias redes sociais e as do clube. O alvo foi desenvolver uma atividade que criasse valor e oferecesse benefícios aos adeptos, não só durante a semana mas também no intervalo do jogo.

De salientar também, que as restantes ações de bilheteria e promoções em loja foram de encontro aos motivos apresentados na revisão da literatura, como motivos que levam os adeptos a assistir a jogos ao vivo. Proporcionando uma maior facilidade na aquisição dos bilhetes e ao mesmo tempo beneficiando com promoções de *merchandising*, a meta passou por criar mais um motivo para a presença do adepto evento.

Jogo: Rio Ave F.C vs F.C.Paços de Ferreira

Jornada: 23^a

Data: 25/02/2017

- **Temática do jogo:** Carnaval.

- **Passatempo da semana:** os sócios, adeptos e simpatizantes do Rio Ave F.C. foram desafiados a comparecer ao jogo mascarados. A melhor máscara foi premiada com uma camisola oficial do clube sendo que o júri foram os próprios adeptos.
- **Campanha da semana:** não se realizou campanha semanal.
- **Bilheteira:** apenas os sócios do clube tiveram direito a uma promoção de bilhete de acompanhante, pelo que na compra de um bilhete poderiam adquirir outro a 2€.
- **Visita da semana:** na semana que antecede o jogo, dois jogadores da equipa principal do Rio Ave F.C, visitaram a Escola EB1 da Areia em Vila do Conde.
- **Cartaz de jogo:** o cartaz de jogo foi elaborado com a temática de carnaval (Anexo 2).
- **Ação Pré-Jogo:** os voluntários do clube criaram um ambiente emotivo no relvado com o acenar de bandeiras do clube e a colocação de uma lona gigante com o símbolo do clube no círculo central, aquando o entrar das equipas em campo.

As crianças que entram com os jogadores, foram todas devidamente mascaradas tornando a entrada em jogo por parte das equipas intervenientes única, alegre e criativa.
- **Passatempo ao intervalo:** demonstração de atividade por parte da associação de karaté Skinyoku Shinkay de Fajozes.
- **Ação Pós-Jogo:** interatividade nas redes sociais do clube para seleção do "homem do jogo".

Objetivo das ações: Com o Carnaval, procuramos oferecer ao adepto uma experiência de acordo com a data. Com o objetivo de os incentivar ao longo da semana a comparecer ao jogo mascarados, pretendíamos que a experiência dos

adeptos e o ambiente criado no estádio fosse fora do normal. Nunca esquecendo de o premiar por aderir às nossas ações, aproveitamos também a oportunidade para promover e educar as nossas ideias de modo a que o adepto se sinta satisfeito e único.

O adepto deve ser a prioridade das nossas estratégias, mas não podemos esquecer que este se encontra inserido numa comunidade. Assim sendo, também procuramos junto de algumas associações de Vila do Conde, elaborar parcerias para que estas realizem demonstrações das suas atividades durante os intervalos dos jogos.

Ao mostrar que estamos comprometidos com a cidade e as suas instituições, o adepto irá reconhecer todo o nosso esforço e dedicação para com este e consequentemente acabamos por aumentar uma maior notoriedade do património da marca Rio Ave F.C.

Jogo: Rio Ave F.C vs Moreirense F.C.

Jornada: 25^a

Data: 12/03/2017

➤ **Temática do jogo:** Dia da Mulher

➤ **Passatempo da semana:** apenas dirigido para as sócias do Rio Ave F.C., estas teriam que partilhar uma foto divulgada pelo clube alusiva ao tema do dia da mulher, colocar um gosto na página do Rio Ave F.C. e do hotel Santana & SPA. A sócia com um maior número de gostos na sua partilha foi premiada com um voucher de entrada dupla HealthClub com direito a piscina, sauna, banho turco e jacuzzi.

➤ **Campanha da semana:** 25% desconto em qualquer compra na loja do clube “Espaço Verde” desde que seja realizada por uma sócia do clube (Anexo 4).

- **Bilheteira:** todas as mulheres que compareceram ao jogo em questão não pagaram entrada.
- **Visita da semana:** na semana que antecede o jogo, dois jogadores da equipa principal do Rio Ave F.C, visitaram a Escola EB1 da Azurara em Vila do Conde.
- **Cartaz de jogo:** o cartaz de jogo foi elaborado com a equipa de futebol feminina do Rio Ave F.C (Anexo 3).
- **Ação Pré-Jogo:** Os voluntários do clube criaram um ambiente emotivo no relvado com o acenar de bandeiras do clube e a colocação de uma lona gigante com o símbolo do clube no círculo central, aquando o entrar das equipas em campo.

Todas as mulheres que compareceram no jogo tiveram direito a uma flor.
- **Ação durante o jogo:** Os jogadores do Rio Ave F.C trocaram os seus nomes nas camisolas de jogo pelo nome da mulher da sua vida (Anexo 5 e 7).
- **Passatempo ao intervalo:** A equipa de futebol feminino do Rio Ave F.C proporcionou o passatempo da bola na barra para entretenimento dos adeptos. O passatempo consistia em acertar com a bola na barra a uma distância considerada longe da baliza.
- **Ação Pós-Jogo:** interatividade nas redes sociais do clube para seleção do "homem do jogo".

Objetivo das ações: Foi de facto a estratégia de marketing mais bem conseguida por parte do departamento de Marketing e de Comunicação do Rio Ave F.C., atingindo destaque na imprensa internacional (Anexo 6).

O objetivo foi criar um *touching points* totalmente único e memorável.

Este *touching points* não começou apenas no dia de jogo mas sim na semana que o antecedeu, realizando descontos na loja do clube para todas as sócias do clube. Além de não pagarem bilhete, ainda foram alvo de um carinho ao lhes serem oferecidas flores. Demonstrar que a adepta é importante para a organização e focar toda a atenção daquele dia para estas resultou num retorno não a nível monetário mas a nível emocional, como podemos constatar em todas as mensagens de congratulação deixadas nas redes sociais do clube.

Não quisemos apenas atuar nas bancadas e por isso optamos por introduzir a estratégia para dentro do campo. Os jogadores ao jogarem com os nomes das mulheres das suas vidas nas camisolas, originou uma ação diferente, criativa e com impacto acrescentado.

Com esta campanha de marketing, conseguimos elevar a qualidade do nosso serviço, diferenciando-nos em relação às abordagens realizadas por outras equipas e elevar o valor da marca.

Jogo: Rio Ave F.C vs Vitória F.C

Jornada: 28^a

Data: 09/04/2017

➤ **Temática do jogo:** FIFA 17

➤ **Passatempo da semana:** os adeptos, sócios e simpatizantes foram desafiados a inscreverem-se para se habilitarem a ganhar um jogo FIFA 17 através da página de *Facebook* do clube (Anexo 8).

➤ **Campanha da semana:** não se realizou campanha semanal.

➤ **Bilheteira:** apenas os sócios do clube tiveram direito a uma promoção de bilhete de acompanhante, pelo que na compra de um bilhete poderiam adquirir outro a 2€.

➤ **Visita da semana:** não se realizou visita semanal.

➤ **Cartaz de jogo:** elaboração do cartaz sem alusões a ações de Marketing

- **Ação Pré-Jogo:** os voluntários do clube criaram um ambiente emotivo no relvado com o acenar de bandeiras do clube e a colocação de uma lona gigante com o símbolo do clube no círculo central, aquando o entrar das equipas em campo.
- **Passatempo ao intervalo:** o passatempo consistiu em completar um circuito com a bola controlada introduzindo-a na baliza no final.
- **Ação Pós-Jogo:** interatividade nas redes sociais do clube para seleção do "homem do jogo".

Objetivo das ações: Através desta temática, conseguimos atingir público mais jovem e o público com uma forte adesão aos jogos de consola.

Deste modo, durante a semana abrimos inscrições para o passatempo a decorrer no intervalo do jogo onde a competição, a habilidade e o futebol foram os adversários dos adeptos.

A realização de uma ação de entretenimento de fácil execução, onde o prémio atribuído possuía um valor monetário elevado, permitiu uma maior adesão por parte dos adeptos cumprindo os objetivos de interação da mesma.

Jogo: Rio Ave F.C. vs F.C. Arouca

Jornada: 30^a

Data: 21/04/2017

- **Temática do jogo:** Sem temática.
- **Passatempo da semana:** não se realizou passatempo semanal.
- **Campanha da semana:** não se realizou campanha semanal.

- **Bilheteira:** apenas os sócios do clube tiveram direito a uma promoção de bilhete de acompanhante, pelo que na compra de um bilhete poderiam adquirir outro a 2€.
- **Visita da semana:** não se realizou visita semanal.
- **Cartaz de jogo:** elaboração do cartaz sem alusões a ações de Marketing.
- **Ação Pré-Jogo:** os voluntários do clube criaram um ambiente emotivo no relvado com o acenar de bandeiras do clube e a colocação de uma lona gigante com o símbolo do clube no círculo central, aquando o entrar das equipas em campo.
- **Passatempo ao intervalo:** o passatempo consistiu em premiar aleatoriamente alguns adeptos do clube. Foram previamente marcadas determinadas cadeiras com o símbolo do Rio Ave e quem se sentou nestas foi premiado com um pack MEO, uma camisola oficial do clube e um jogo FIFA 17.
- **Ação Pós-Jogo:** interatividade nas redes sociais do clube para seleção do "homem do jogo".

Objetivo das ações: Nesta ação, o pretendido foi, mais uma vez, inovar na interatividade com os adeptos. Observar, preparar e premiar. Sem ter que se deslocarem dos seus lugares, o público que atendia ao jogo em questão apenas teve que procurar pelo símbolo do Rio Ave F.C. no seu lugar para perceber se tinha sido premiado. Mais uma vez, a simplicidade na atribuição de prémios aos adeptos é algo que aumenta a adesão destes aos jogos do clube.

Jogo: Rio Ave F.C vs S.L.Benfica

Jornada: 32^a

Data: 07/05/2017

- **Temática do jogo:** Sem temática.
- **Passatempo da semana:** não se realizou passatempo semanal.
- **Campanha da semana:** Campanha do dia da Mãe com 30% de desconto nos cachecóis rosa e das t-shirts de mulher do Rio Ave F.C.
- **Bilheteira:** não se realizaram ações de bilhética.
- **Visita da semana:** não se realizou a visita semanal.
- **Cartaz de jogo:** elaboração do cartaz sem alusões a ações de Marketing.
- **Ação Pré-Jogo:** realização da caminhada “Verde e Branca” celebrando o aniversário do clube;

Inauguração da nova loja “Espaço Verde”;

Os voluntários do clube criaram um ambiente emotivo no relvado com o acenar de bandeiras do clube e a colocação de uma lona gigante com o símbolo do clube no círculo central, aquando o entrar das equipas em campo;

Criação do vídeo com a nova tecnologia 360 pela empresa Droneonme.
- **Passatempo ao intervalo:** atuação musical da música “Somos Rio Ave” pelo cantor Domingo Moça.
- **Ação Pós-Jogo:** Interatividade nas redes sociais do clube para seleção do “homem do jogo”.

Objetivo das ações: conjugando um dos jogos mais importantes do ano da liga portuguesa de futebol com o 78º aniversário do Rio Ave, desde cedo o objetivo foi criar uma experiência memorável para os adeptos, sócios e simpatizantes do clube. Desde manhã, realizou-se uma caminhada com mais de 300 adeptos do Rio Ave F.C., colmatando com a inauguração de uma nova loja do clube.

Juntando às animações regulares de pré-jogo, o intervalo foi ocupado por uma atuação musical para assim celebrar o aniversário do clube.

Jogo: Rio Ave F.C vs C.F. Os Belenenses

Jornada: 34^a

Data: 20/05/2017

- **Temática do jogo:** Rio Ave Social com a SPEM (Sociedade Portuguesa de Esclerose Múltipla).
- **Passatempo da semana:** por cada compra acima dos 10€ na loja do clube “Espaço Verde”, os adeptos ficariam desde logo habilitados a ganhar um Samsung S7 Edge.
- **Campanha da semana:** 30% desconto nos equipamentos oficiais do clube
- **Bilheteira:** oferta de bilhetes aos sócios e instituições de Vila do Conde
- **Visita da semana:** não se realizou visita semanal
- **Cartaz de jogo:** elaboração do cartaz sem alusões a ações de Marketing
- **Ação Pré-Jogo:** fora do recinto desportivo, vários membros da SPEM, pediram colaboração aos adeptos Rio Avistas para aderirem à causa da instituição (Anexo 9).

Os voluntários do clube criaram um ambiente emotivo no relvado com o acenar de bandeiras do clube e a colocação de uma lona gigante com o símbolo do clube no círculo central, aquando o entrar das equipas em campo.

- **Passatempo ao intervalo:** sorteio do passatempo Samsung S7 Edge.

Sorteio de uma camisola oficial do Rio Ave F.C para contribuição à causa social da Sociedade Portuguesa de Esclerose Múltipla.

➤ **Ação Pós-Jogo:** interatividade nas redes sociais do clube para seleção do "homem do jogo".

Objetivo das ações: no último jogo da época, para além das ações de marketing em prol dos adeptos, o Rio Ave F.C decidiu aliar-se à causa da Sociedade Portuguesa de Esclerose Múltipla, SPEM. Aliando-se a causas humanitárias e contribuindo em ações sociais, não só se ajuda quem verdadeiramente necessita como se eleva o valor da marca Rio Ave.

Em relação aos adeptos, estes tiveram a oportunidade de durante semanas concorrerem ao passatempo de intervalo, por um Samsung S7 Edge oferecido da parceria entre a MEO e o Rio Ave F.C.

Neste ultimo encontro, foi alcançado o propósito de conjugar ações de entretenimento com ações sociais. Deste modo, dada receptividade por parte dos adeptos à causa solidária, ficou demonstrado que, para além do entretenimento, também a solidariedade é um *touching points* com relevo nas decisões do fã.

Outras ações de marketing realizadas na época 2016/2017

- Elaboração e produção de um vídeo para promoção da nova linha casual do Rio Ave F.C. (Anexo 10).
- Campanha do dia do pai em que os adeptos e fãs do Rio Ave F.C. foram desafiados a partilhar as suas histórias e imagens com os seus pais/filhos nas redes sociais do clube (Anexo 11).

4.2 Apresentação das grelhas de observação dos jogos analisados

Neste capítulo, irei apresentar as diferentes grelhas de observação por mim elaboradas, resultado das observações dos jogos do Rio Ave F.C., do Vitória S.C. e do G.D.Chaves. As grelhas apresentadas contêm perguntas de diversos autores sobre os fatores que levam os adeptos a frequentarem os eventos do seu clube ao vivo.

Estas perguntas, como explicado anteriormente na metodologia, estão classificadas com valores de 0,1 e -1 e têm como objetivo apurar a organização que obteve o maior número de *touching points*.

Visto que os *touching points* mostram cada interação que o adepto tem com a experiência que efetua, terá sentido dizer que quantos mais *touching points* o clube tiver, melhor será a experiência do adepto, pois este terá mais motivos/incentivos para assistir regularmente ao evento do seu clube ao vivo.

Visto que foram observados dois jogos do Rio Ave F.C., um no início da temporada, quando ainda não estava devidamente estruturado e implementado o departamento de Marketing e outro no final da época, quando este já se encontrava completamente operacional, serão atribuídos dois símbolos diferentes para o clube Rio Ave F.C. Este método visa ajudar o leitor na sua análise e compreensão das

diferentes grelhas e futura comparação dos resultados. Deste modo, atribui ao Rio Ave F.C. de início de temporada o nome de Rio Ave F.C. (1) com uma das imagens da logo marca do clube, a caravela (Anexo 12) e o nome do Rio Ave F.C. (2) ao Rio Ave F.C de final de época, estando este caracterizado com o símbolo principal do clube.

Não posso ainda deixar de salientar, que as grelhas futuramente mencionadas apenas correspondem ao jogo observado em questão, podendo o clube ter realizado diferentes ações de Marketing no decorrer da sua temporada desportiva.

4.2.1 Grelha de Observação do Rio Ave F.C. (1) no jogo contra o C.D.Feirense



Rio Ave F.C vs C.D.Feirense



Pré-jogo

1. Como é efetuada a comunicação Pré-jogo?

Email	Redes Sociais	Cartazes	Jornais	Youtube	Rádio Local	Tv	Site	SMS	Não é efetuada comunicação
0	1	1	1	0	1	1	1	0	0

2. Que tipos de promoções Pré-jogo são realizados para cativar o público a assistir ao evento?

Oferta de bilhete na compra de Merchandising do clube	Na compra de um bilhete, oferta de um extra	Desconto de estudante	Desconto jovem	Desconto sócio	Outros descontos e ofertas	Não há desconto ou ofertas
0	0	0	0	0	0	0

3. Foram praticadas ações de Marketing na semana que antecede o jogo?

Campanhas de Merchandising	Ações temáticas de Marketing	Passatempo para os adeptos	Outras	Não existiram ações
0	0	0	0	-1

4. Que atividades estão disponíveis fora do recinto?

Restauração exterior	Stand de patrocinadores	Animações fotográficas	Outras	Não existem atividades
0	0	0	0	-1

5. O bilhete do evento está disponível para venda em que modelos?

Bilheteiras	Online
1	0

6. Quais os acessos disponíveis para aceder ao evento desportivo?

Pé	Carro	Metro	Comboio	Autocarro	Táxi
1	1	1	0	0	1

7. Qual o preço de venda do bilhete?

0-10€	11-20€	21-30€	31-40€	Mais de 40€
1	1	0	0	0

8. Existe acompanhamento da conferência de imprensa Pré-jogo?

Facebook	Youtube	Não existe acompanhamento
0	0	-1

9. É disponibilizada alguma informação física para o adepto antes da realização do jogo?

Sim	Não
1	0

Durante Jogo

1. As equipas demonstram algum tipo de animações aquando a sua entrada em jogo?

Crianças como acompanhantes dos jogadores	Coreografia do público	Coreografia da claqué	Hino	Bandeiras	Lona círculo central	Mascote
1	0	0	1	0	0	0

2. Existe sistema de som?

Sim	Não
1	0

3. Existe um ecrã gigante?

Sim	Não
1	0

4. Existem equipas de segurança?

Sim	Não
1	0

5. O jogo é transmitido?

Tv	Rádio	Facebook	Youtube	Outro
1	1	0	0	0

6. Existem zonas de restauração no recinto desportivo?

Sim	Não
1	0

7. Existe algum tipo de atividades durante o intervalo?

Jogos interativos com a participação do público	Atuação musical	Demonstrações de atividades por outras entidades	Cheerleaders	Mascote	Não há atividades de intervalo
0	0	0	0	0	-1

8. Que informação é disponibilizada durante o jogo para o público?

Resultado	Tempo de Jogo	Estatísticas	Publicidade	11 Inicial
1	1	0	0	1

9. Existe acompanhamento ao minuto nas redes sociais/site?

Facebook	Twitter	Site	SMS	Outro	Não existe acompanhamento
1	1	0	0	0	0

Pós-jogo

1. Existem interatividades Pós-jogo?

Redes Sociais	Estádio	Outras
1	0	0

2. Que tipo de informação é disponibilizada pelo clube no final do encontro?

Estatísticas	Agradecimentos	Entrevistas	Resumo jogo	Resultado final	Vídeos dos fãs	Fotos do jogo
0	0	0	0	1	0	1

3. Que canais são usados para o fornecimento dessa informação?

Facebook	Twitter	Instagram	Site	SMS	Email
1	1	0	1	0	0

4. Existe acompanhamento da conferência de imprensa Pós-jogo?

Facebook	Youtube	Não existe acompanhamento
0	0	-1

5. Que plataformas o clube tem para informar o Pós-jogo?

Facebook	Twitter	Tv Clube	Radio Local	Outras
1	1	0	1	0

6. Existe informação disponibilizada pelos Media Pós-jogo?

TV	Rádio	Jornais	WEB	Não existe
1	1	1	1	0

Pontuação Rio Ave F.C (1) = 35 touching points

4.2.2 Grelha de Observação do G.D.Chaves no jogo contra o Rio Ave F.C.



G.D.Chaves vs Rio Ave F.C



Pré-jogo

1. Como é efetuada a comunicação Pré-jogo?

Email	Redes Sociais	Cartazes	Jornais	Youtube	Rádio Local	Tv	Site	SMS	Não é efetuada comunicação
0	1	1	1	0	1	1	1	0	0

2. Que tipos de promoções Pré-jogo são realizados para cativar o público a assistir ao evento?

Oferta de bilhete na compra de Merchandising do clube	Na compra de um bilhete, oferta de um extra	Desconto de estudante	Desconto jovem	Desconto sócio	Outros descontos e ofertas	Não há desconto ou ofertas
0	0	0	0	0	0	0

3. Foram praticadas ações de Marketing na semana que antecede o jogo?

Campanhas de Merchandising	Ações temáticas de Marketing	Passatempo para os adeptos	Outras	Não existiram ações
0	0	0	0	-1

4. Que atividades estão disponíveis fora do recinto?

Restauração exterior	Stand de patrocinadores	Animações fotográficas	Outras	Não existem atividades
1	0	0	0	0

5. O bilhete do evento está disponível para venda em que modelos?

Bilheteiras	Online
1	0

6. Quais os acessos disponíveis para aceder ao evento desportivo?

Pé	Carro	Metro	Comboio	Autocarro	Táxi
1	1	0	0	0	1

7. Qual o preço de venda do bilhete?

0-10€	11-20€	21-30€	31-40€	Mais de 40€
1	1	0	0	0

8. Existe acompanhamento da conferência de imprensa Pré-jogo?

Facebook	Youtube	Não existe acompanhamento
0	0	-1

9. É disponibilizada alguma informação física para o adepto antes da realização do jogo?

Sim	Não
1	0

Durante Jogo

1. As equipas demonstram algum tipo de animações aquando a sua entrada em jogo?

Crianças como acompanhantes dos jogadores	Coreografia do público	Coreografia da claqué	Hino	Bandeiras	Lona círculo central	Mascote
0	0	0	1	0	0	0

2. Existe um sistema de som?

Sim	Não
1	0

3. Existe um ecrã gigante?

Sim	Não
1	0

4. Existem equipas de segurança?

Sim	Não
1	0

5. O jogo é transmitido?

Tv	Rádio	Facebook	Youtube	Outro
1	1	0	0	0

6. Existem zonas de restauração no recinto desportivo?

Sim	Não
1	0

7. Existe algum tipo de atividades durante o intervalo?

Jogos interativos com a participação do público	Atuação musical	Demonstrações de atividades por outras entidades	Cheerleaders	Mascote	Não há atividades de intervalo
0	0	0	0	0	-1

8. Que informação é disponibilizada durante o jogo para o público?

Resultado	Tempo de jogo	Estatísticas	Publicidade	11 Inicial
1	1	0	0	1

9. Existe acompanhamento ao minuto nas redes sociais/site?

Facebook	Twitter	Site	SMS	Outro	Não existe acompanhamento
1	0	0	0	0	0

Pós-jogo

1. Existem interatividades Pós-jogo?

Redes Sociais	Estádio	Outras
0	0	-1

2. Que tipo de informação é disponibilizada pelo clube no final do encontro?

Estatísticas	Agradecimentos	Entrevistas	Resumo jogo	Resultado final	Vídeos dos fãs	Fotos do jogo
0	1	0	1	0	0	0

3. Que canais são usados para o fornecimento dessa informação?

Facebook	Twitter	Instagram	Site	SMS	Email
1	0	0	1	0	0

4. Existe acompanhamento da conferência de imprensa Pós-jogo?

Facebook	Youtube	Não existe acompanhamento
0	0	-1

5. Que plataformas o clube tem para informar o Pós-jogo?

Facebook	Twitter	Tv Clube	Radio Local	Outras
1	0	0	1	0

6. Existe informação disponibilizada pelos Media Pós-jogo?

TV	Rádio	Jornais	WEB	Não existe
1	1	1	1	0

Pontuação G.D.Chaves = 30 touching points

4.2.3 Grelha de Observação do Vitória S.C. no jogo contra o C.D.Feirense



Vitória S.C vs C.D Feirense



Pré-jogo

1. Como é efetuada a comunicação Pré-jogo?

Email	Redes Sociais	Cartazes	Jornais	Youtube	Rádio Local	Tv	Site	SMS	Não é efetuada comunicação
0	1	1	1	0	1	1	1	0	0

2. Que tipos de promoções Pré-jogo são realizados para cativar o público a assistir ao evento?

Oferta de bilhete na compra de Merchandising do clube	Na compra de um bilhete, oferta de um extra	Desconto de estudante	Desconto jovem	Desconto sócio	Outros descontos e ofertas	Não Há descontos ou ofertas
0	0	0	0	0	1	0

3. Foram praticadas ações de Marketing na semana que antecede o jogo?

Campanhas de Merchandising	Ações temáticas de Marketing	Passatempo para os adeptos	Outras	Não existiram ações
1	0	1	0	0

4. Que atividades estão disponíveis fora do recinto?

Restauração exterior	Stand de patrocinadores	Animações fotográficas	Outras	Não existem atividades
0	0	1	0	0

5. O bilhete do evento está disponível para venda em que modelos?

Bilheteiras	Online
1	0

6. Quais os acessos disponíveis para aceder ao evento desportivo?

Pé	Carro	Metro	Comboio	Autocarro	Táxi
1	1	0	0	0	1

7. Qual o preço de venda do bilhete?

0-10€	11-20€	21-30€	31-40€	Mais de 40€
1	1	0	0	0

8. Existe acompanhamento da conferência de imprensa pré- jogo?

Facebook	Youtube	Não existe acompanhamento
0	0	-1

9. É disponibilizada alguma informação física para o adepto antes da realização do jogo?

Sim	Não
1	0

Durante Jogo

1. As equipas demonstram algum tipo de animações aquando a sua entrada em jogo?

Crianças como acompanhantes dos jogadores	Coreografia do público	Coreografia da claque	Hino	Bandeiras	Lona círculo central	Mascote
1	1	1	1	1	0	1

2. Existe um sistema de som?

Sim	Não
1	0

3. Existe um ecrã gigante?

Sim	Não
1	0

4. Existem equipas de segurança?

Sim	Não
1	0

5. O jogo é transmitido?

Tv	Rádio	Facebook	Youtube	Outro
1	1	0	0	0

6. Existem zonas de restauração no recinto desportivo?

Sim	Não
1	0

7. Existe algum tipo de atividades durante o intervalo?

Jogos interativos com a participação do público	Atuação musical	Demonstrações de atividades por outras entidades	Cheerleaders	Mascote	Não há atividades de intervalo
0	1	0	1	1	0

8. Que informação é disponibilizada durante o jogo para o público?

Resultado	Tempo de jogo	Estatísticas	Publicidade	11 Inicial
1	1	0	1	1

9. Existe acompanhamento ao minuto nas redes sociais/site?

Facebook	Twitter	Site	SMS	Outro	Não existe acompanhamento
1	0	0	0	0	0

Pós-jogo

1. Existem interatividades Pós-jogo?

Redes Sociais	Estádio	Outras
0	1	0

2. Que tipo de informação é disponibilizada pelo clube no final do encontro?

Estatísticas	Agradecimentos	Entrevistas	Resumo Jogo	Resultado Final	Vídeos dos Fãs	Fotos do Jogo
1	0	1	0	1	1	1

3. Que canais são usados para o fornecimento dessa informação?

Facebook	Twitter	Instagram	Site	SMS	Email
1	0	0	1	0	0

4. Existe acompanhamento da conferência de imprensa Pós-jogo?

Facebook	Youtube	Não existe acompanhamento
0	0	-1

5. Que plataformas o clube tem para informar o pós-jogo?

Facebook	Twitter	Tv Clube	Radio Local	Outras
1	1	0	1	0

6. Existe informação disponibilizada pelos Media Pós-jogo?

TV	Rádio	Jornais	WEB	Não existe
1	1	1	1	0

Pontuação Vitória S.C. = 50 touching points

4.2.4 Grelha de Observação do Rio Ave F.C. (2) no jogo contra o C.F.Belenenses



Rio Ave F.C vs C.F.Belenenses



Pré-jogo

1. Como é efetuada a comunicação Pré-jogo?

Email	Redes Sociais	Cartazes	Jornais	Youtube	Rádio Local	Tv	Site	SMS	Não é efetuada comunicação
0	1	1	1	0	1	1	1	0	0

2. Que tipos de promoções Pré-jogo são realizados para cativar o público a assistir ao evento?

Oferta de bilhete na compra de Merchandising do clube	Na compra de um bilhete, oferta de um extra	Desconto de estudante	Desconto jovem	Desconto sócio	Outros descontos e ofertas	Não Há descontos ou ofertas
0	0	0	0	0	1	0

3. Foram praticadas ações de Marketing na semana que antecede o jogo?

Campanhas de Merchandising	Ações temáticas de Marketing	Passatempo para os adeptos	Outras	Não existiram ações
1	0	1	0	0

4. Que atividades estão disponíveis fora do recinto?

Restauração exterior	Stand de patrocinadores	Animações fotográficas	Outras	Não existem atividades
0	0	0	1	0

5. O bilhete do evento está disponível para venda em que modelos?

Bilheteiras	Online
1	0

6. Quais os acessos disponíveis para aceder ao evento desportivo?

Pé	Carro	Metro	Comboio	Autocarro	Táxi
1	1	1	0	0	1

7. Qual o preço de venda do bilhete?

0-10€	11-20€	21-30€	31-40€	Mais de 40€
1	1	0	0	0

8. Existe acompanhamento da conferência de imprensa Pré-jogo?

Facebook	Youtube	Não existe acompanhamento
1	0	0

9. É disponibilizada alguma informação física para o adepto antes da realização do jogo?

Sim	Não
1	0

Durante Jogo

1. As equipas demonstram algum tipo de animações aquando a sua entrada em jogo?

Crianças como acompanhantes dos jogadores	Coreografia do público	Coreografia da claque	Hino	Bandeiras	Lona círculo central	Mascote
1	0	0	1	1	1	0

2. Existe um sistema de som?

Sim	Não
1	0

3. Existe um ecrã gigante?

Sim	Não
1	0

4. Existem equipas de segurança?

Sim	Não
1	0

5. O jogo é transmitido?

Tv	Rádio	Facebook	Youtube	Outro
1	1	0	0	0

6. Existem zonas de restauração no recinto desportivo?

Sim	Não
1	0

7. Existe algum tipo de atividades durante o intervalo?

Jogos interativos com a participação do público	Atuação musical	Demonstrações de atividades por outras entidades	Cheerleaders	Mascote	Não há atividades de intervalo
1	0	1	0	0	0

8. Que informação é disponibilizada durante o jogo para o público?

Resultado	Tempo de jogo	Estatísticas	Publicidade	11 Inicial
1	1	0	0	1

9. Existe acompanhamento ao minuto nas redes sociais/site?

Facebook	Twitter	Site	SMS	Outro	Não existe acompanhamento
1	1	0	0	0	0

Pós-jogo

1. Existem interatividades Pós-jogo?

Redes Sociais	Estádio	Outras
1	0	0

2. Que tipo de informação é disponibilizada pelo clube no final do encontro?

Estatísticas	Agradecimentos	Entrevistas	Resumo jogo	Resultado final	Vídeos dos fãs	Fotos do jogo
0	0	0	0	1	0	1

3. Que canais são usados para o fornecimento dessa informação?

Facebook	Twitter	Instagram	Site	SMS	Email
1	1	0	1	0	0

4. Existe acompanhamento da conferência de imprensa Pós-jogo?

Facebook	Youtube	Não existe acompanhamento
0	0	-1

5. Que plataformas o clube tem para informar o Pós-jogo?

Facebook	Twitter	Tv Clube	Radio Local	Outras
1	1	0	1	0

6. Existe informação disponibilizada pelos Media Pós-jogo?

TV	Rádio	Jornais	WEB	Não existe
1	1	1	1	0

Pontuação Rio Ave F.C. (2) = 48 touching points

4.3 Análise conjunta das grelhas de observação

Após apurados os diferentes resultados obtidos pela observação a cada um dos clubes, averiguamos que o Vitória S.C. é o clube com mais *touching points* (50) e com uma maior capacidade para cativar e manter os seus adeptos a assistirem aos seus jogos. O Rio Ave F.C., depois de uma melhoria na sua estrutura de Marketing, conseguiu aumentar os seus números passando de 35 para 48. Este incremento deve-se essencialmente ao compromisso das ações de marketing praticadas durante a semana e nos dias de jogo. Por último, o G.D.Chaves apresenta a pontuação de 30 TP necessitando de melhorias principalmente no acolhimento do adepto, assim como, nas estratégias de marketing implementadas em dias de jogo.

As pontuações exibidas são, como já referido, fruto da recolha de informação retirada em dias de jogo. Deste modo, passo a explicar detalhadamente cada questão, realçando as diferentes formas de operar de cada organização desportiva, deixando uma análise mais extensa para a conclusão deste mesmo tópico.

Pré-jogo

1. Como é efetuada a comunicação Pré-jogo?

Email	Redes Sociais	Cartazes	Jornais	Youtube
				





Rádio Local	TV	Site	SMS	Não há comunicação
   	   	   		

Como podemos constatar na grelha acima, a comunicação do jogo por parte das três equipas em análise é realizada através dos mesmos canais. Na semana que antecede o encontro, os departamentos de marketing e comunicação elaboram os conteúdos do jogo para serem anunciados nas redes sociais, site e cartazes pelas respetivas cidades assim como disponibilizam informação para anúncio nos Media.

Em relação aos Media, a atenção e importância oferecida por estes não varia assim tanto. Na TV e rádio local, o espaço de comunicação ao jogo é breve, noticiando apenas os intervenientes do jogo, data e hora. Nos jornais é disponibilizada uma página no próprio dia com os "onze prováveis" e durante a semana são apresentadas curtas notícias de carácter relevante.

A comunicação de cada equipa varia, estando neste caso a principal diferença na imagem que é utilizada para cativar a atenção do adepto. Nos jogos observados as imagens não variaram muito de clube para clube tendo sido escolhido imagens de jogos anteriores para promover o jogo seguinte.







2. Que tipos de promoções Pré-jogo são realizados para cativar o público a assistir ao evento?

Oferta de bilhete na compra de Merchandising do clube	Na compra de um bilhete, oferta de um extra	Desconto de estudante	Desconto jovem	Desconto sócio	Outros descontos e ofertas	Não Há descontos ou ofertas
					 	 

Nos jogos observados do Rio Ave F.C. (1) e do G.D.Chaves não foram realizadas quaisquer tipos de promoções de bilhética para atrair o adepto a assistir ao evento. Por outro lado, nos jogos do Rio Ave F.C (2) e do Vitória S.C., ambas as equipas ofereceram um desconto de acompanhante para o sócio, onde por apenas dois euros qualquer sócio poderia adquirir outro ingresso.

Um fator fundamental que não só um adepto, mas qualquer consumidor tem em consideração é o preço, pelo que, oferecer descontos ou ofertas de bilheteira é sempre um ponto fundamental para cativar o fã.

3. Foram praticadas ações de Marketing na semana que antecede o jogo?

Campanhas de Merchandasing	Ações temáticas de Marketing	Passatempo para os adeptos	Outras	Não existiram ações
 		 		 


Mais uma vez, tanto o Rio Ave F.C. (1) como o G.D.Chaves não realizaram quaisquer tipos de ações de marketing na semana que antecedeu o jogo.

Na semana que precedeu ao encontro do jogo do Vitória S.C., esta coincidia com os preparativos para a final da taça de Portugal, pelo que o clube optou por realizar campanhas de *merchandising*, assim como passatempos para obter ingressos para o jogo.

O Rio Ave F.C. (2) optou por conjugar o final da época com uma promoção de *merchandising* que oferecia descontos de 30% na compra de qualquer equipamento oficial do clube, assim como, por cada compra acima de dez euros, uma inscrição automática para o sorteio de um *smartphone*.

Tanto o sorteio dos bilhetes para a final da taça como do *smartphone*, realizados nos intervalos dos jogos, foram uma forma que as equipas encontraram de cativar o adepto a comparecer ao jogo ao vivo.

4. Que atividades estão disponíveis fora do recinto?

Restauração exterior	Stands de patrocinadores	Animações fotográficas	Outras	Não existem atividades
				 

Em relação à grelha acima apresentada, constatei com a minha observação que no jogo em casa do G.D.Chaves se encontravam, na parte exterior do estádio, alguns postos de restauração podendo o adepto, caso opte por tal, desfrutar dos serviços prestados.

Mencionando o jogo do Vitória S.C., verifiquei que dispunha de uma imagem do plantel de tamanho significativo para que o adepto pudesse tirar uma foto, juntando-se assim ao resto da equipa. O objetivo passa por transmitir ao adepto a ideia de que este é parte fulcral da mesma, apesar de não atuar dentro das quatro linhas.

Lacuna então, que o Rio Ave F.C demonstra como se averigua mediante a grelha apresentada. Tanto no início da época como no final, não foi elaborada qualquer atividade ou posto extra para que o adepto interaja antes de entrar no recinto de jogo.





O propósito desta grelha é demonstrar que a emoção e a colaboração para com o adepto deve ser criada mesmo antes de este entrar no estádio. Para que o fã desfrute, apoie e se sinta parte integrante da organização, esta deve proporcionar o máximo possível de ações para que o estado emocional e de compromisso do adepto aumente. Deste modo, a elaboração de ações, sejam elas de maior ou menor dimensões são imperativas para aumentar a experiência vivida pelo adepto.

5. O bilhete do evento está disponível para venda em que modelos?

Online	Bilheteira
	

No momento da observação dos jogos, nenhum dos clubes em estudo tinha disponível uma plataforma online. Desta forma, o adepto ainda não podia comprar o bilhete através da comodidade da sua casa, tendo portanto que se dirigir às bilheteiras do seu clube para levantamento do impresso.

6. Quais os acessos disponíveis para aceder ao evento desportivo?

Pé	Carro	Metro	Comboio	Autocarro	Táxi
					


Mediante os jogos observados a única diferença que podemos apurar na grelha é que os jogos do Rio Ave F.C., beneficiam de mais um meio de transporte, o metro. Por se encontrar numa zona com acesso a estação de metro, é possível que os adeptos que se encontrem mais distanciados da cidade, rapidamente se possam dirigir ao estádio.

7. Qual o preço de venda do bilhete?

0-10€	11-20€	21-30€	31-40€	Mais de 40
				





Visto que os jogos observados não constaram equipas consideradas "grandes" como o caso do F.C.Porto, S.L.Benfica e S.C.Portugal, o preço praticado por todos os clubes estava dentro da média do estipulado para os restantes jogos da época, ou seja, até os 20€, sendo que só os sócios poderiam adquirir bilhetes abaixo deste valor.

8. Existe acompanhamento da conferência de imprensa pré- jogo?

Facebook	Youtube	Não há acompanhamento
		  

Em relação à conferência de imprensa de pré-jogo, é sempre do interesse do adepto ter uma ideia de como a sua equipa irá atuar. Deste modo, o Rio Ave F.C. (1) foi o único clube que transmitiu em direto nas redes sociais a sua conferência de imprensa. O Vitória S.C., o G.D.Chaves e Rio Ave F.C. (1) apenas mencionaram uma frase com uma imagem transmitida pelos seus treinadores, publicando esta nas redes sociais e site.

9. É disponibilizada alguma informação física para o adepto antes da realização do jogo?

Sim	Não	Não há acompanhamento
  		

Fornecer informação apelativa ao adepto momentos antes do jogo se realizar é sempre um ponto positivo na mentalidade deste. Nos jogos do G.D.Chaves não foi disponibilizada qualquer tipo de informação física adicional, enquanto nos jogos do Rio Ave F.C. e do Vitória S.C., estes disponibilizaram uma pequena revista (Anexo 13 e 14) que continha informação do jogo, publicidade sobre os patrocinadores do clube

ou até mesmo informação sobre algum acontecimento do clube que tenha ocorrido na semana antecedente ao jogo. A única diferença, mas de elevada importância, foi que o Rio Ave F.C apenas disponibilizou a revista para quem se encontrasse nos lugares de zonas VIP, enquanto o Vitória S.C. disponibilizou a revista para todo e qualquer adepto. Não posso deixar de enfatizar que não deve ser dada importância apenas aos adeptos convidados ou que se encontrem em lugares de melhor conforto. Todo o adepto é importante para uma organização e como tal deve ser tratado de igual modo.

Durante o jogo

1. As equipas demonstram algum tipo de animações aquando a sua entrada em jogo?

Crianças como acompanhantes dos jogadores	Coreografia do público	Coreografia da claque	Hino	Bandeira	Lona no círculo central	Mascote
						

Emoção, adrenalina, paixão pelo clube são apenas alguns dos sentimentos que qualquer adepto deseja sentir quando presencia um jogo ao vivo do seu clube. Assim sendo, aqueles breves instantes antes do encontro se realizar são as primeiras indicações do espetáculo a que o fã deve assistir. Cabe então a cada organização proporcionar o melhor empenho destas ações.





Individualizando cada caso de estudo, o G.D.Chaves, aquando a sua entrada em campo apenas apresentava o hino do clube para apelar à interatividade dos seus adeptos. O Rio Ave F.C (1) para além de apresentar de igual modo o seu hino, adicionou crianças a entrar junto dos jogadores.

Elevemos agora o patamar de interação para com o adepto assim como a ambiente criado no estádio.

No jogo do Rio Ave F.C. (2) pude observar as crianças a entrar para o relvado com os jogadores, enquanto por detrás destas equipas se encontravam voluntários do clube hasteando seis bandeiras com o símbolo do clube e ainda o uso de uma lona gigante no círculo central do meio campo, tudo isto ao som do hino. No jogo do Vitória S.C, para além das referidas crianças, a claque do Vitória dispunha de grandes imagens com apelos à equipa enquanto todo o estádio se encontrava de pé com o cachecol bem içado cantando o hino em uníssono.





Quanto maior for a atenção da instituição desportiva para estes pequenos detalhes, maior é o compromisso do adepto, maior é a sua paixão, maior é o seu desejo em comparecer aos jogos. Como referenciado anteriormente na revisão da literatura, o clube pode não controlar o resultado do jogo, mas pode controlar toda a interatividade para com o seu público.

2. Existe sistema de som?

Sim	Não
   	

Todos os clubes observados dispunham de um sistema de som. Porém, não posso deixar de realçar que apenas o sistema de som do Vitória S.C se encontrava nas devidas condições. O sistema de som do Rio Ave F.C. e do G.D Chaves encontrava-se com ligeiros problemas, não sendo por vezes perceptível a informação relatada pelo speaker.


3. Existe ecrã gigante?

Sim	Não
   	

Todos os clubes observados possuíam um ecrã gigante para disponibilizar informação do jogo para o adepto. No entanto, os ecrãs do Rio Ave F.C e do Vitória S.C estavam em condições defeituosas.

Por outro lado, o ecrã do G.D.Chaves não apresentava quaisquer defeitos, apenas o seu tamanho era significativamente mais reduzido que os outros.

4. Existem equipas de segurança?

Sim	Não
	


Todos os clubes observados possuíam equipas de segurança nos jogos realizados.

5. O jogo é transmitido?

TV	Rádio	Facebook	Youtube	Outro
				







Todos os jogos da primeira liga portuguesa são alvo de transmissão televisiva pelo que também foram transmitidos pelas rádios locais.

6. Existem zonas de restauração no recinto desportivo?

Sim	Não
	

Todos os clubes possuem zonas de restauração no interior do recinto desportivo, zonas estas que são exploradas por empresas da cidade após acordo entre estas e o clube.

7. Existe algum tipo de atividades durante o intervalo?

Jogos interativos com a participação do público	Atuação musical	Demonstrações de atividades por outras entidades	Cheerleaders	Mascote	Não há atividades de intervalo
					





O intervalo é dos momentos do jogo mais importante para captar a atenção do adepto. São nestes quinze minutos que as organizações desportivas devem inovar e proporcionar ações que cativem o público.

Nos jogos observados do G.D.Chaves e do Rio Ave F.C. (1) não se realizaram qualquer tipo de atividade durante o intervalo do jogo pelo que ou os adeptos aguardaram durante quinze minutos no seu lugar pelo reatar do mesmo ou então decidiram ir às zonas de restauração durante esse período.

Nos jogos observados do Rio Ave F.C (2) os adeptos foram alvo de interatividades com a possibilidade de ganharem um telemóvel. Para além desta atividade, também foi realizado uma ação de solidariedade com a SPEM (Sociedade Portuguesa de Esclerose Múltipla) para angariação de fundos para a mesma.

No intervalo do jogo do Vitória S.C, as "Cheerleaders" do clube realizaram um espetáculo de dança. De destacar que durante todo o tempo de intervalo a mascote do Vitória S.C deslocava-se entre os adeptos do clube para tirar fots e interagir com eles.



8. Que informação é disponibilizada durante o jogo para o público?

Resultado	Tempo de jogo	Estatísticas	Publicidade	11 Inicial
				

Em todos os jogos observados os clubes disponibilizaram nos ecrãs gigantes o onze inicial aquando o início do encontro e durante a realização deste, o resultado e o tempo decorrido. O Vitória S.C. foi o único clube que para além destes aspetos salientava publicidade sobre os vários patrocinadores.

Talvez numa primeira instância não seja reconhecida a importância de mencionar os patrocinadores para os adeptos, mas caso a organização deseje regularmente criar ações, campanhas e ser inovadora, terá que criar mais valias para os patrocinadores para que estes possam contribuir.

9. Existe acompanhamento ao minuto nas redes sociais/site?

Facebook	Twitter	Site	SMS	Outro	Não existe acompanhamento
					

Uma simples distração por parte do adepto pode levar a que este perca um momento chave do encontro como por exemplo, o marcador de um golo ou uma expulsão. Como as redes sociais se tornaram parte integrante no mundo do desporto é imperativo que os clubes façam o acompanhamento do evento através dos mesmos. Na observação dos jogos todos os clubes mencionaram informação ao longo do

decorrer do evento. O Rio Ave, em ambos os jogos estudados foi o único que para além de publicar informação no *Facebook*, também usou o *Twitter*.

Pós-Jogo

1. Existem interatividades Pós-jogo?

Redes Sociais	Estádio	Outras
		

Quando o evento desportivo termina existem apenas dois desfechos possíveis, ou o adepto vai contente embora ou não vai. Grande parte desta decisão deve-se ao resultado final da partida. No entanto, e como referido anteriormente, o marketing não pode controlar este desfecho, mas pode aumentar o estado de satisfação do adepto. Passo a explicar esta premissa.

No jogo do G.D.Chaves o resultado não foi o esperado pelos adeptos e estes abandonaram o recinto com uma sensação de amargura. Apesar desse sentimento o clube optou por a elaboração de uma publicação online a agradecer o comparecimento dos seus adeptos.

Nos jogos do Rio Ave, ambos os resultados foram favoráveis e os adeptos deixaram o recinto com uma sensação de agrado. O Rio Ave, como é regular no final dos seus jogos, cria interatividade através das redes sociais para que os adeptos escolham e até comentem quem acreditam ter sido o “homem do jogo”.

Entre estes jogos mencionados, existiram interatividades diferentes e resultados diferentes.

Refiro agora, o que na minha observação e visão, uma estratégia de Marketing deve conter.

No final do jogo do Vitória S.C., o resultado não foi o esperado e a equipa saiu derrotada na sua própria casa. No entanto, o clube apelou aos adeptos para que estes não abandonassem o estádio pois algo iria acontecer. Qual não é o meu espanto, quando no final do jogo, apesar da derrota, a equipa do Vitória S.C sobe ao relvado novamente para realizar uma coreografia entre jogadores e adeptos. Desta forma, e apesar do resultado, os adeptos sentiram-se ainda mais integrados da equipa. A instituição desportiva do Vitória, com esta ação aumentou não só o relacionamento com a sua massa associativa, como adicionou valor à realização do evento.

2. Que tipo de informação é disponibilizada pelo clube no final do encontro?

Estatísticas	Agradecimentos	Entrevistas	Resumo jogo	Resultado final	Vídeos dos fãs	Fotos do jogo
						

Existem diversas formas de oferecer ao adepto informação de pós-jogo. As organizações precisam de medir o uso das suas informações e analisar até que ponto são da satisfação do fã.




O G.D.Chaves optou por colocar uma imagem na página de Facebook do resultado final e um agradecimento aos adeptos pela presença no jogo.

O Rio Ave (1) optou por colocar o resultado final e dias depois, fotos tiradas durante a partida.

O Rio Ave (2) para além do resultado e das fotos, acrescentou o resumo do jogo, podendo assim os adeptos rever os lances de melhor qualidade e perigo.


O Vitoria S.C divulgou o resultado, fotos do jogo, entrevistas e ainda alguns vídeos gravados pela própria massa adepta.

3. Que canais são usados para o fornecimento dessa informação?

Facebook	Twitter	Instagram	Site	SMS	Email
					

Para fornecimento da informação mencionada, todos os clubes usam o Facebook e o site do clube para divulgação. O Rio Ave F.C é o único que dá uma assídua atenção à rede social *Twitter* usando esta para além do *Facebook* para comunicar com os seus adeptos.

4. Existe acompanhamento da conferência de imprensa Pós-jogo?

Facebook	Youtube	Não existe acompanhamento
		





Nenhum dos clubes observados faz acompanhamento da conferência Pós-jogo.

5. Que plataformas o clube tem para informar o Pós-jogo?

Facebook	Twitter	Tv Clube	Radio Local	Outras
				

Para informação de pós-jogo os clubes utilizam basicamente as suas redes sociais assim como o site do clube. Com a exceção do G.D.Chaves que não utiliza regularmente o seu *Twitter* para divulgação de informação.

6. Existe informação disponibilizada pelos Media Pós-jogo?

TV	Rádio	Jornais	WEB	Não existe
				

Como todos os clubes observados atuam na primeira liga de futebol, em alguns dos media a atenção facultada é muito similar. Na TV são apresentados os melhores momentos do jogo e na radio é fornecido o resultado final, por vezes um excerto da análise dos treinadores. Na WEB , ou seja, nos sites desportivos como por exemplo o site <<www.zerozero.pt>>, a referência que é dada é igualmente idêntica, referindo o resultado, classificações da performance dos jogadores e a análise dos treinadores.

Nesta grelha, o maior destaque incide sobre os jornais, pois estes são o meio de comunicação mais referenciado uma vez que nestes é apresentado a informação desportiva com maior detalhe e daí resulta um maior interesse por parte dos adeptos.

Em todos os jogos observados, o tratamento da informação de cada clube pós-jogo por parte dos jornais desportivos foi equilibrada. Apenas destaco uma maior referência no jogo do Vitória S.C., fruto da comparência deste na final da taça de Portugal. Deste modo, os jogos analisados não tiveram um tratamento de informação tão díspar que mereça relevo.

4.3 Conclusão da análise do mapa de experiências do Rio Ave F.C

Depois de recolhida a informação sobre os diversos *touching points* e as diversas formas de implementá-los, são notórias as variadas visões que cada organização desportiva possui. No entanto, atendendo primeiramente no Rio Ave F.C., realço o impacto que o departamento de Marketing teve ao longo da temporada desportiva de 2016/2017.

Como podemos averiguar nas ações relatadas anteriormente, o Rio Ave F.C. conseguiu acrescentar valor e notoriedade à sua marca, assim como, dinamizar os seus jogos. Com a estratégia de criar cada vez mais conteúdos para o adepto em dia de jogo, bem como, interagir com este durante a semana que o antecede, o Rio Ave F.C conseguiu enfatizar fatores como o aumento de parcerias, melhorar as relações com a comunidade de Vila do Conde e ser reconhecido internacionalmente, visto que a campanha do Dia da Mulher, por exemplo, foi notícia nos melhores jornais desportivos da europa.

Mas em que é que todas as ações de marketing referenciadas influenciam os motivos para o adepto frequentar regularmente os jogos do clube ao vivo?

Fornecer um serviço de qualidade para que as necessidades do adepto sejam satisfeitas é a premissa principal para superar positivamente as suas expectativas. Desta forma, ao elaborar ações simples, criativas e atrativas para o adepto e ao mesmo tempo proporcionar um bom ambiente, o clube irá não só fornecer um serviço de ótima qualidade, mas também, promover intenções e parcerias futuras, respondendo o adepto com um maior envolvimento e assiduidade ao estádio em dias de jogo.

Concluo a análise do mapa de experiências comparando os diferentes resultados obtidos da observação realizada aos clubes estudados.

O Vitória S.C. foi o clube que apresentou um maior número de *touching points* com 50, seguido do Rio Ave F.C. (2) com 48, o Rio Ave F.C. (1) com 35 e o G.D.Chaves

com 30. Ao comparamos de igual modo o número da assistência da época nos jogos da Liga NOS, concluímos que os resultados são idênticos, ocupando o Vitória S.C. o primeiro lugar entre os clubes estudados com uma média de assistências de 18.756 espectadores por jogo, de seguida o Rio Ave F.C. com 3.953 e o G.D.Chaves com 3.621. Estes valores demonstram que quanto mais *touching points* um clube possuir, maior é a experiência do adepto e, consequentemente, maior será a sua frequência ao estádio.

Os resultados demonstram que o G.D.Chaves apresenta a pontuação de valor mais baixa, consequência das poucas ações que realiza. Focando a sua atenção nos processos básicos à realização de jogo, o clube não fornece ao adepto mais do que apenas a visualização do encontro.

Melhor apresenta-se o Rio Ave F.C. (2) pois com a implementação do departamento de Marketing conseguiu aumentar a sua pontuação de 35 TP para 48 TP sendo a principal mudança nas ações para o adepto durante o jogo.

Apesar deste aumento, e apesar de trabalhar melhor as suas ações no pré-jogo do que o Vitória S.C, o Rio Ave F.C. (2) ainda necessita de melhoramentos no que respeita às áreas de durante e pós jogo perdendo na pontuação de 17 TP para 20 TP e de 12 TP para 14 TP correspondentemente.

Em suma, existem diversos *touching points* que a estrutura do Rio Ave F.C. deve manter, por outro lado, existem outros *touching points* que deverão ser melhorados. Assim sendo, o próximo tema servirá para enaltecer as minhas propostas de valor em dias de jogo para o adepto do Rio Ave F.C, apresentando um mapa de experiências que o conduza a um momento único e memorável.

5 Proposta de valor – Mapa de experiências para o Rio Ave F.C

5.1 Variáveis a implementar no mapa de experiências

Antes de apresentar a minha proposta de valor para o Rio Ave F.C, não posso deixar de introduzir as cinco variáveis que na minha opinião considero fulcrais para que o mapa de experiências tenha sucesso, já referidas no tópico “Variáveis de decisão dos Serviços” da revisão de literatura. Neste sentido, passo a revelar as variáveis.

A primeira variável, e aquela que será a base para a execução das restantes, é a *Direção*. Muito antes da criação do Mapa de Experiências é necessário que o departamento de marketing trace um rumo a seguir, quais os objetivos a atingir e que estratégias a implementar. É necessário que sejam traçados objetivos tanto a curto como a médio e longo prazo. Uma organização, seja ela desportiva ou não, deve estipular um caminho a seguir de forma a que consiga gerar valor de forma coerente e contínua.

A segunda variável é o *Plano a Executar*. Para além de criativo, único, eficaz e de fácil compreensão, um bom plano de marketing deve ser abrangente, flexível e consistente. Deve ser capaz de garantir que não existem omissões de informações de carácter relevante, ser maleável ao ponto de permitir modificações e possibilidade de se adequar às necessidades da situação e sólido para que possa colaborar com outros planos de outras áreas da organização.

De seguida temos as *Pessoas*. Neste caso concreto, o departamento de marketing do Rio Ave F.C. deve operar com um número mínimo estipulado de recursos humanos para dar resposta rápida e eficaz aos problemas diários. A instituição do Rio Ave F.C. deve procurar candidatos com formação em marketing ou em prestação de serviços. O objetivo será realizar um esforço significativo para

recrutar, treinar e motivar os seus colaboradores para que estes possam iniciar os trabalhos da nova época logo no final da época transata.

Adicionalmente, temos a variável *Custos*. Qualquer plano a ser executado deve estar associado a um orçamento de todos os custos a suportar pela instituição. Com a observação por mim concretizada ao longo da época desportiva elaborei uma lista de custos a ser considerada:

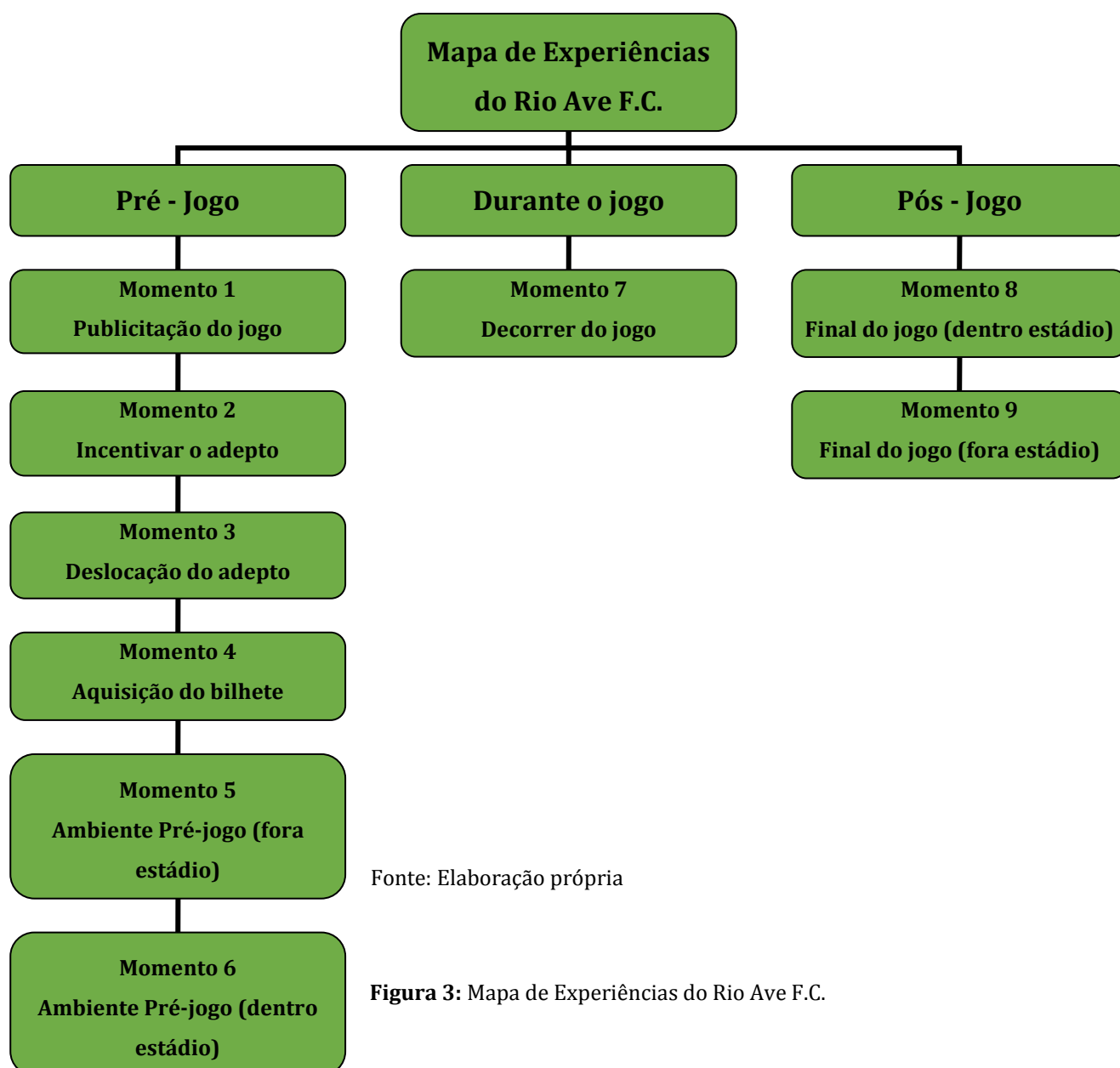
- *Merchandising* da loja: 12 500€
- Bandeiras para entretenimento: 600 €
- Lona círculo central: 1600€
- Revista para o adepto – “Verde Paixão”: 5 000€
- Investimento em loja nova: 8600€ aproximadamente
- Passatempos ao intervalo: 500 € (valor varia mediante o nível do passatempo)

De destacar que os custos apresentados foram despesas que o clube teve na época passada pelo que alguns gastos não serão incorporados no orçamento da época seguinte, uma vez que se tratam de bens reutilizáveis. Além destes, devem sempre ser considerados de igual modo custos de novas ações de marketing no ambiente pré-jogo, tempo, esforço físico e mental e custos em experiências sem sucesso.

Como última variável, temos a *Promoção e Educação*. Uma organização desportiva deve preocupar-se em ensinar, educar e incentivar os seus adeptos na participação das suas ações. O Rio Ave F.C. tem como vantagem já usufruir deste ensinamento visto que na época de observação do meu relatório de estágio essa educação foi implementada através das várias ações relatadas anteriormente neste trabalho. Deve, igualmente, continuar com a política de comunicação já delineada, de modo a que forneça devidamente as informações dos eventos e ações ao adepto e que consiga persuadi-los e incentivá-los a agir em momentos exclusivos e oportunos para o clube.

Em suma, é essencial que para que o Mapa de Experiências tenha sucesso, o Rio Ave F.C. deva, desde princípio, traçar os seus objetivos e de seguida elaborar um orçamento sustentando que sirva para dar respostas a todas as ações de marketing a serem promovidas. A contratação de pessoal qualificado e com experiência no ramo em questão é chave fulcral para o sucesso dos objetivos do departamento.

5.2 Mapa de experiências para o adepto do Rio Ave F.C



Fonte: Elaboração própria

Figura 3: Mapa de Experiências do Rio Ave F.C.

Pré-Jogo

Momento 1 – Publicitação do jogo

Descrição: momento em que clube dá a conhecer ao adepto da realização do jogo do Rio Ave F.C.

Metodologia: publicitação dos cartazes de jogo nas redes sociais e site, lojas e instituições locais, outdoors de grandes dimensões e painéis eletrónicos distribuídos pela cidade e principais vias de acesso.

Momento 2 – Incentivar o adepto

Descrição: momento em que o clube incentiva o adepto a comparecer ao evento desportivo ao vivo.

Metodologia: aplicação de descontos ou promoções de bilheteira; oferta de bilhetes na compra de *merchandising* do clube; realização de campanhas em datas festivas; estabelecimento de parcerias locais na concretização de ações de marketing.

Exemplo: criação de uma parceria com uma empresa local à qual, esta última, oferecia aos adeptos que assistissem ao jogo ao vivo, vales de descontos nos produtos da mesma.

Momento 3 - Deslocação do adepto

Descrição: momento em que o adepto se desloca para o recinto desportivo.

Metodologia: atribuição dos lugares de parque de estacionamento a sócios; promoção dos jogos ou de ações de Marketing junto das paragens de metro.

Momento 4 - Aquisição do bilhete

Descrição: momento em que o adepto adquire o ingresso para assistir ao jogo ao vivo.

Metodologia: criação de uma plataforma online para o efeito; melhoria das estruturas físicas de bilheteiras no estádio.

Momento 5 - Ambiente pré-jogo (Fora estádio)

Descrição: momento em que o adepto se encontra fora do recinto desportivo, a aguardar o início do jogo.

Metodologia: ações de marketing que cativem a atenção do adepto; atividades relacionadas com as redes sociais; realização de parcerias com finalidade social; criação de pontos de restauração.

Exemplo: colocação de uma estrutura com imagem do plantel do Rio Ave F.C., para interação dos adeptos.

Momento 6 - Ambiente pré-jogo (dentro do estádio)

Descrição: momento em que o adepto se encontra dentro do recinto desportivo a aguardar o início do jogo.

Metodologia: disponibilizar informação física sobre o jogo; elaboração de vídeos promocionais de incentivo à equipa; elaboração de vídeos promocionais do *merchandising* do clube; elaboração de vídeos de entretenimento com coreografias para o público; elaboração de vídeos com os melhores momentos dos jogos transatos; colocação do hino do clube no ecrã gigante; continuação do programa “Voluntários do Rio Ave F.C.”.

Exemplo: entrega da mini-revista “ Verde Paixão” a todos os adeptos do Rio Ave F.C.

Momento 7 - Decorrer do jogo

Descrição: momento em que o adepto assiste ao jogo ao vivo.

Metodologia: criação de pontos de restauração móveis; realização de passatempos ao intervalo; demonstrações de atividades de instituições locais; jogos interativos no ecrã gigante; realização de ações de solidariedade; elaboração de vídeos promocionais do clube.

Exemplo: São selecionados um número de participantes que para se habilitarem a ganhar prémios, terão que a uma determinada distância, acertar com a bola na trave.

Momento 8 - Final do jogo (dentro do estádio)

Descrição: momento após o final do jogo em que o adepto se encontra dentro do recinto desportivo.

Metodologia: agradecimentos por parte da equipa do Rio Ave F.C. junto dos adeptos; entrega de prémios/recompensa em sintonia com as ações de incentivo do Momento 2; publicitação de próximos eventos.

Momento 9 - Final do jogo (fora do estádio)

Descrição: momento após o final do jogo em que o adepto se encontra fora do recinto desportivo.

Metodologia: disponibilização de informação sobre o jogo através de meios digitais, transmissão em direto da conferência de imprensa Pós-jogo; criação de uma publicação nas redes sociais enfatizando a importância da presença do adepto.

6. Conclusão Final

Com a conclusão deste trabalho, é de fácil percepção a importância de um departamento de marketing numa instituição desportiva. Apesar dos resultados obtidos dentro das quatro linhas, uma organização não consegue somente sobreviver destes. De facto, deve focar-se na sua maior valia, os adeptos. São estes que enchem estádios, são estes que criam receita de vendas e são também eles que divulgam e defendem a marca pelo mundo.

Deste modo, é essencial proporcionar um serviço de qualidade que vá de encontro às expectativas e necessidades do adepto. Para tal, foram tidas em conta as variáveis de decisão de serviços mencionadas anteriormente na revisão da literatura. Estas variáveis, serviram de base para as ações concretizadas pelo departamento de Marketing do Rio Ave F.C. ao longo da época desportiva, bem como para a criação do meu Mapa de Experiências.

Um adepto, não deixa de ser um consumidor de um produto e, como tal, deverá ser empregue a mesma necessidade de atrair e reter o cliente na marca. Para tal, uma organização, ao praticar um bom serviço, nunca se deve esquecer de ouvir os clientes, pois estes também fazem parte da empresa e querem, obviamente, senti-la cada vez mais como parte integrante das suas vidas. Além disso, deve-se constantemente inovar nas ações de marketing, sem nunca perder a sua identidade e rumo traçado.

Dado o primeiro objetivo específico estabelecido, consegui concluir que a adoção e implementação de mecanismos de Marketing, foram realizados de uma forma gradual, principalmente desde o início do estágio. Numa primeira abordagem, não existia uma estratégia de Marketing delineada, consequência da já referida, escassez de recursos. Posteriormente, já com a existência de um departamento de Marketing operacional, foram implementados mecanismos e ações com maior assiduidade, indo ao encontro dos interesses e expectativas dos adeptos.

Face às ações e eventos realizados e analisando as assistências da época estudada face ao homólogo (não contabilizando os jogos dos três grandes), constatei

que o número de adeptos no estádio aumentou de 2406 para 2786, concluindo, assim, que as estratégias de marketing tiveram um papel contributivo para esta evolução.

Após a análise das diversas formas de atuar do clube, juntamente com as ações decorridas durante o período de estágio, permitiu concluir que existe uma necessidade de melhorar e criar novas atrações para o adepto e, conseqüentemente, aumentar a frequência dos mesmos ao estádio.

Em relação ao último objetivo específico, concluí que face ao G.D.Chaves, o Rio Ave F.C. encontra-se com melhores resultados sendo traduzível face à pontuação de 34 TP para 48 TP. Comparativamente ao Vitória S.C. as conclusões a tirar são que é possível, para o Rio Ave F.C., disponibilizar ao adepto um maior entretenimento já no recinto desportivo.

A conclusão dos três objetivos específicos, possibilitou reunir informação para que o objetivo geral fosse alcançado. Deste modo, com o mapa de experiências por mim concretizado, o Rio Ave F.C. pode ampliar a relação para com os seus adeptos, assim como, inovar e dinamizar as suas ações de Marketing. No entanto, para que tal seja possível, é necessário por parte do clube a disponibilização de orçamentos, a contratação de pessoal e a criação de uma visão estratégica a longo prazo que aperfeiçoem os métodos de operar da instituição e enfatizem as relações para com os adeptos, de modo a que a marca Rio Ave F.C. alcance o valor desejado.

O adepto desportivo encara o seu clube, muitas das vezes, como uma religião e como tal, acredita nos valores do mesmo, ou seja, quanto mais o clube se preocupar numa proximidade com o adepto, mais aumentará a notoriedade da sua marca, assim como, a satisfação do mesmo, potenciando assim a sua recetividade, cooperação e fidelidade.

7. Limitações e pistas de investigações futuras

O objetivo deste trabalho foi observar a forma de operar do Rio Ave F.C. para com o seu adepto e daí criar um mapa onde pudesse apresentar a relação entre as ações do clube e uma melhor experiência dos adeptos, percebendo os métodos e estratégias utilizados para incentivá-los a comparecer nos jogos ao vivo.

Após a elaboração deste trabalho, deparei-me com um conjunto de limitações que dificultaram o desenvolvimento do mesmo, nomeadamente: o facto de ao longo da minha pesquisa, ter verificado uma escassez de modelos conceptuais que sustentassem a construção do meu Mapa de Experiências; as indisponibilidades financeiras e horárias para assistir a jogos de outras equipas com estrutura semelhante à do caso de estudo, visto que grande parte desses jogos realizavam-se ou no mesmo dia, ou em locais de demorada e dispendiosa deslocação; o reduzido orçamento disponibilizado pela direção do Rio Ave F.C. para elaboração de um maior número de ações de Marketing; a dificuldade de medir os resultados das ações de Marketing nos dias de jogo contra o F.C.Porto, S.L.Benfica e Sporting C.P., devido ao número de assistências ser muito superior à média dos restantes jogos; por fim, o facto de todas as conclusões serem retiradas apenas das minhas observações deixando de parte, por exemplo, a opinião e visão do adepto.

As instituições desportivas, focam demasiado tempo nos resultados dos seus clubes do que na satisfação dos seus adeptos. Deste modo, para pistas futuras, é importante realizarem-se estudos neste âmbito para que se perceba o impacto da visão do adepto. Assim, seria fundamental perceber o adepto em si, analisando a sua ótica, falando com este para que se consiga obter uma visão mais completa da sua realidade, através de questionários de autopreenchimento, entrevistas e inquéritos. Seria, ainda, importante apurar os diferentes tipos de adeptos que cada organização desportiva possui, com o objetivo de personalizar e segmentar diferentes ações de Marketing.

Outra recomendação seria a observação de um maior número de jogos de outras equipas e, conseqüente, recolha das diversas formas de atuar dos diferentes departamentos de Marketing, de forma a desenvolver um estudo comparativo. Por último, perceber a correlação existente entre a ótica do adepto e os resultados dos diferentes *touching points* dos diversos clubes.

BIBLIOGRAFIA

- Cabral, F. N. (2010). Como atrair mais espectadores ao Estoril Open. Projecto de Mestrado em Gestão. ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa. 56pp.
- Cabrita, T. (2015). O adepto desportivo: Perspectiva Teórica sobre a Identidade de Fã. Universidade Lusíada de Lisboa.
- Cardia, W. (2004). *Marketing e Patrocínio Esportivo*. Porto Alegre: Bookman
- Cortsen, K. (2013, Janeiro 10). A look at game experiences and fan engagement. Retrieved from: <http://kennethcortsen.com/a-look-at-game-experiences-and-fan-engagement/>.
- Dantas, J. (2013). *Inovação e Marketing em Serviços*. LIDEL
- Davis, J. A., & Zutz, H. J. (2013). *Sports Marketing: Creating Long Term Value*. E. Elgar, Ed.
- DeCook, K. (2013). Badger Business: Understanding the Fan Experience Through Customer Journey Mapping. *Journal of Undergraduate Research*, 1–9.
- Grönroos, C. (1995), Relationship Marketing: The Strategy Continuum, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4): pp. 252-254.
- Irwin, R., Sutton, W., & McCharthy, L. (2008). *Sport Promotion and Sales Management*. (2ª ed). USA: Human Kinetics
- Lovelock, C., & Wright, L. (2002). *Service Marketing and Management*. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Marques, F. (2013). Services Marketing Strategy recommendations for Ginásio Clube Português. Universidade Católica Portuguesa.
- Oliveira, E. G., Marcondes, K. S., Malere, E. P., & Galvão, H. M. (2009). Marketing de serviços: relacionamento com o cliente e estratégias para a fidelização. *Revista de Administração Da Fatea*, 2(2), 79–93.
- Pereira, R. (2002). Estudo das Motivações do Adepto de Futebol. Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física.
- Sá, D., & Sá, C. (2009). Sports Marketing: As Novas Regras do Jogo. IPAM.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1995). *Winning the Service Game*. Harvard Business School Press, 236-260

- Tincher, J. (2013). Creating a Customer-Focused Customer Experience Journey Map. Retrieved from: <http://www.chroniccareclearinghouse.com/uploads/2/4/5/1/24511285/creating-a-customer-focused-customer-experience-map-white-paper1.pdf>
- Wann, D. L., Grieve, F. G., Zapalac, R. K., & Pease, D. G. (2008). Motivational Profiles of Sport Fans of Different Sports, *17*(1), 6–19.
- Yoshida, M., & James, J. D. (2010). Customer satisfaction with game and service experiences: Antecedents and consequences. *Journal of Sport Management*, *24*(3), 338–361.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing. *Source: Journal of Marketing*, *49*(49), 33–46.
- Zeithaml, A. V., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2006). *Services Marketing - Integrating Customer Focus Across the Firm*. McGraw - Hill/Irwin.

NETGRAFIA

<http://ligaportugal.pt/pt/liga/estatisticas/espectadores/clube/20162017/>. Acedido em: novembro de 2016 a junho de 2017.

<https://www.facebook.com/rioavefc/>. Acedido em: outubro de 2016 a junho de 2017

<https://www.facebook.com/vitoriasportclube/>. Acedido em: maio de 2017

<https://www.facebook.com/GDChaves/>. Acedido em: maio de 2017

<http://www.rioavefc.pt/>. Acedido em: outubro de 2016 a junho de 2017

<http://www.vitoriasc.pt/pt/>. Acedido em: maio de 2017

<https://www.gdchaves.pt/>. Acedido em: maio de 2017

<https://twitter.com/rioavefc?lang=en>. Acedido em: outubro de 2016 a junho de 2017

<https://twitter.com/vitoriasc1922?lang=en>. Acedido em: maio de 2017

https://twitter.com/gd_chaves?lang=en. Acedido em: maio de 2017

<https://www.instagram.com/rioavefc/>. Acedido em: outubro de 2016 a junho de 2017

https://www.instagram.com/vitoriasc_oficial/?hl=en. Acedido em: maio de 2017

https://www.instagram.com/gd_chaves/. Acedido em: maio de 2017

Anexos

.Anexo 1



.Anexo 2



.Anexo 3



.Anexo 4




.Anexo 5



.Anexo 6



.Anexo 7



RIO AVE FC – Dia da Mulher

O Rio Ave Futebol Clube celebra o Dia da Mulher no jogo de hoje frente ao FC Moreirense.

Todas as mulheres têm direito a entrada gratuita, numa iniciativa promovida pela nossa Equipa de Futebol Feminino Junior, que é a cara deste jogo, e vai ainda participar no Passatempo ao Intervalo. Todas as mulheres são ainda brindadas à entrada com uma flor, e os acompanhantes de jogadores são meninas de escolas vila-condenses.

Além disto, e na perspectiva de mostrar a igualdade de oportunidades no desporto, os nossos jogadores vão jogar com o nome da mulher mais importante nas suas vidas.

Nº	NOME	NOME NA CAMISOLA
1	Cássio Albuquerque dos Anjos	DANIELE
4	Nélson Macedo Monte	RAQUEL
6	Pedro Manuel da Silva Moreira	LUIÇA
7	Hélder Tiago Pinto Moura Guedes	PAULA
8	Ricardo José Vaz Alves Monteiro "Tarantini"	VERA
9	Gonçalo Mendes Paciência	ISABEL
10	Filip Krovinović	SNIEŽANA
11	Jaime Alexandrino Gomes Pinto	VIRGÍNIA
13	Bruno Martins Teles	RENATA
14	André Filipe Monteiro Vilas Boas	FILIPA
22	Radosav Petrović	MARIJA
23	Adama Traoré	NAGNOUMA
24	Héldon Augusto Almeida Ramos	SIMONE
25	Roderick Jefferson Gonçalves Miranda	CATARINA
31	Gil Bastião Dias	ANDREA
46	Marcelo dos Santos Ferreira	NORBERG
55	Luís Rafael Soares Alves "Rafa"	MARGARIDA
71	Rui Gabriel Pinheiro Vieira	ELSA

.Anexo 8



PASSATEMPO AO INTERVALO

Queres ganhar um Jogo FIFA 17?

PARTICIPA JÁ!



FIFA 17

.Anexo 9



AJUDE COM 1€ NA COMPRA DE UMA RIFA
E HABILITE-SE A GANHAR UMA CAMISOLA OFICIAL DO RIO AVE FC

#EMBARQUERUMOVITORIA

.Anexo 10



.Anexo 11



.Anexo 12



.Anexo 13



.Anexo 14

